Psicología social de los procesos grupales

Manuel Marín Sánchez
Yolanda Troyano Rodríguez
(Coords.)

PIRÁMIDE

Psicología social de los procesos grupales

Coordinadores

MANUEL MARÍN SÁNCHEZ

CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

YOLANDA TROYANO RODRÍGUEZ

PROFESORA CONTRATADA DOCTORA.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Psicología social de los procesos grupales

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «PSICOLOGÍA»

Director:
Francisco J. Labrador
Catedrático de Modificación de Conducta
de la Universidad Complutense de Madrid

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Manuel Marín Sánchez y Yolanda Troyano Rodríguez (Coords.), 2012
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2012
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN: 978-84-368-2624-1

Relación de autores

Manuel Marín Sánchez
Catedrático de Universidad de Psicología Social de la Universidad de Sevilla.

Miguel Ángel Garrido Torres
Profesor titular de Universidad de Psicología Social de la Universidad de Sevilla.

Antonio José Romero Ramírez
Profesor titular de Universidad. Universidad de Granada.

Yolanda Troyano Rodríguez
Profesora contratada doctor. Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla.

Roberto Martinez-Pecino
Profesor contratado doctor. Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla.

José Manuel Guerra de los Santos
Profesor contratado doctor. Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla.

Alfonso Javier García González
Profesor contratado doctor. Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla.

Reyes Bueno Moreno
Profesora asociada de Psicología Social de la Universidad de Sevilla.

José Antonio Cantillo Galindo
Profesor interino. Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla.

Lucía Sell Trujillo
Profesora interina de Psicología Social. Universidad de Sevilla.

Índice

Prólogo 13

1. El concepto de grupo y su tipología *(Manuel Marín Sánchez)* 15

1. Por qué estudiar los grupos 17
2. Primeras concepciones del comportamiento colectivo 18
   2.1. Concepciones instintivistas del comportamiento colectivo 18
   2.2. El énfasis conductual en la explicación del comportamiento colectivo... 19
   2.3. La interacción como fundamento del comportamiento colectivo 19
3. Delimitación del concepto de grupo..... 22
   3.1. La interdependencia de los miembros define al grupo..... 23
   3.2. Los aspectos perceptivos y de identidad definen un grupo..... 25
   3.3. La interacción de los miembros y la estructura social definen al grupo . 25
4. Clasificación y tipos de grupos 27
   4.1. Tipología de los grupos..... 27
5. Características de los tipos de grupos más referenciados..... 30
   5.1. Grupos propios (endogrupos) y grupos ajenos (exogrupos)..... 30
   5.2. Grupos de iguales 30
   5.3. Grupos de referencia y grupos de pertenencia 31
      5.3.1. Funciones de los grupos de referencia y de pertenencia..... 32
   5.4. Grupos pequeños y grandes 32
   5.5. Grupos primarios..... 33
      5.5.1. Particularidades de los grupos primarios..... 34
   5.6. Grupos secundarios o formales y grupos informales 36
      5.6.1. Grupos formales 36
      5.6.2. Grupos informales 37

2. La vida del grupo. Nacimiento, evolución y final *(Roberto Martinez-Pecino y Lucía Sell Trujillo)* 39

1. Introducción 41
2. El nacimiento del grupo 42
   2.1. Aproximación tradicional: criterios instrumentales y motivacionales 42
   2.2. Modelo de integración social 42

© Ediciones Pirámide

3. La evolución de la vida grupal 44
3.1. Factores que generan semejanzas y diferencias entre los modelos 45
3.2. Modelos sobre la evolución grupal 46
4. El final de la vida grupal 48

3. Estructura de los grupos *(Miguel Ángel Garrido Torres y Reyes Bueno Moreno)* 51

1. Introducción 53
2. Sobre los tipos de estructura grupal 53
3. La composición de los grupos 54
3.1. Competencia o habilidades de los miembros 54
3.2. Tamaño del grupo 55
3.3. Comunicación 56
3.4. Diversidad grupal 58
3.4.1. Perspectiva de la diversidad social 58
3.4.2. Perspectiva de la diversidad funcional 60
3.4.3. Otros aspectos relacionados con la diversidad 61
4. Cómo se relacionan los miembros de un grupo 62
4.1. Cohesión grupal 62
4.1.1. Pensamiento grupal 64
4.2. Tareas 65
4.3. Normas 67
4.4. Estatus y posición 70
4.5. Los roles grupales 71
4.6. Cultura y clima grupal 73

4. La interacción comunicativa en los grupos *(Manuel Marín Sánchez y José Manuel Guerra de los Santos)* 77

1. Introducción 79
2. El grupo como sistema social de redes de comunicación 79
3. Qué entendemos por comunicación 81
4. Distintos enfoques del proceso comunicativo en el grupo 83
4.1. Análisis interpersonal del proceso comunicativo. La CNV 84
4.2. La comunicación grupal desde la perspectiva de la influencia social 85
4.2.1. Cómo controlar nuestras comunicaciones 88
4.3. Análisis de la comunicación desde una perspectiva sociométrica 90
4.3.1. Las redes grupales 93
5. Factores que influyen en la comunicación grupal 96

5. El liderazgo en el contexto grupal *(Alfonso Javier García González y Yolanda Troyano Rodríguez)* 99

1. Introducción 101
2. Aproximación terminológica de liderazgo 101
3. Perfil psicosocial del líder 102
4. Principales aproximaciones teóricas al liderazgo 103
4.1. Enfoque de rasgos 103

© Ediciones Pirámide

4.2. Enfoque conductual 104
4.2.1. Conducta autocrática y conducta democrática 104
4.2.2. Conductas participativas y directivas en la toma de decisiones .. 104
4.2.3. Conducta orientada a las relaciones y orientada a las tareas 105
4.3. Enfoque situacional 105
4.3.1. El modelo de contingencia 105
4.3.2. La teoría de la expectativa de meta 106
4.3.3. El modelo de toma de decisiones 106
4.4. Enfoque interactivo 106
4.4.1. Enfoque transaccional 107
4.4.2. Teoría del intercambio didáctico vertical 107
4.5. Liderazgo transformacional y carismático 107
4.6. Un modelo integral de liderazgo 108
5. Liderazgo y competencia comunicativa 108
6. Conclusiones 109

6. Investigación grupal *(Reyes Bueno Moreno y Miguel Ángel Garrido Torres)* . 111

1. Introducción 113
2. Análisis de la interacción grupal 114
2.1. Los flujos de participación 114
2.2. Cronogramas de flujo 115
2.3. Intervalos promedio de interacción 115
2.4. Características cualitativas de la interacción. El IPA *(Interaction Process Analysis)* de Bales 117
2.5. Análisis informático de la interacción grupal 119
3. Análisis de la actividad grupal 120
3.1. Niveles de análisis de la actividad grupal 120
3.1.1. Nivel temático 121
3.1.2. Nivel funcional 121
3.1.3. Nivel cognitivo 122
3.1.4. Nivel afectivo 122
3.2. Medición de la actividad grupal 123
4. Análisis de las percepciones compartidas 123
4.1. El diferencial de campos semánticos (DCSA) 124
4.2. La diferenciación de roles 124
4.3. La medición del clima grupal 124
4.4. El análisis sociométrico 125
4.5. La entrevista de grupo 126
4.6. Técnicas documentales 127

7. Aproximaciones al conflicto intergrupal *(Yolanda Troyano Rodríguez y Alfonso Javier García González)* 129

1. Introducción 131
2. Definición de conflicto 131
3. Consecuencias del conflicto 132

© Ediciones Pirámide

4. Tipos y fuentes del conflicto 134
5. Enfoques teóricos sobre conflicto intergrupal 135
5.1. Teorías racionales sobre el conflicto 136
5.5.1. Teoría de los conflictos reales 136
5.5.2. La teoría de los juegos 137
5.2. Teoría simbólica del conflicto: la teoría de la identidad social 138

8. Resolución o gestión de conflictos intergrupales *(José Antonio Cantillo Galindo y Antonio José Romero Ramírez)* 143

1. Introducción 145
2. Resolución o gestión de conflictos 146
3. Estilos de comportamiento ante el conflicto 147
3.1. Modelo de Rahim y Bonoma 148
3.2. Modelo de Pruitt y Rubin 148
3.3. Modelo de Lewicki e Hiam 149
3.3.1. Enfoques en la resolución de conflictos 151
3.3.2. Conductas comunicativas en la resolución de conflictos 152
4. Habilidades necesarias para la resolución de conflictos 155
5. Propuestas de comunicación en la resolución del conflicto 157

9. Dinamizando grupos *(Reyes Bueno Moreno y Miguel Ángel Garrido Torres)* 159

1. Introducción 161
2. Aproximación al concepto «dinámica de grupo» 162
3. Técnicas de grupo 162
4. Objetivos de las técnicas de grupo 163
5. Áreas de aplicación de las técnicas grupales 164
6. Condiciones de aplicación de las técnicas de grupo 165
7. Criterios de elección de las técnicas de grupo 166
8. Clasificación de las técnicas grupales 168
9. Procesos de aplicación de las técnicas de grupo 169
10. Sugerencias para la aplicación de las técnicas de grupo 170
11. Críticas a la dinámica para grupos 171

10. Grupos virtuales *(José Manuel Guerra de los Santos y Roberto Martinez-Pecino)* 173

1. Introducción 175
2. Características 175
3. Problemas de interacción 176
4. Tipos de grupos 177
5. Comunicación en grupos virtuales 180
6. Participación 181
7. Usos y gratificaciones 182
8. Usos perjudiciales 183

Referencias bibliográficas 185

© Ediciones Pirámide

Prólogo

A principios del siglo XXI asistimos, con no disimulada sorpresa, a cómo los acontecimientos históricos se suceden cada vez con mayor precipitación; cambian los gobiernos y sus sistemas, los procesos sociales se suceden con inusitada premura, lo que ayer era una novedad hoy es normal y mañana es historia. Si volvemos nuestra mirada hacia atrás, ni siquiera medio siglo nos separa de momentos históricos en que los acontecimientos, industriales, científicos, culturales o sociales, duraban años antes de «pasarse de moda». Los progresos tecnológicos, estructurales, gremiales, microsociales o sociales en general que se producen en un año de este principio de siglo son muchísimo más intensos y extensos que los que se produjeron en siglos pasados, y a buen seguro que serán menos intensos que los que se producirán dentro de cien años. Todos estos procesos, así como su rauda propagación y efímera permanencia, han sido posibles gracias al incremento y avance de la comunicación en la mayoría de las sociedades actuales, que han permitido a su vez una mejor comunicación entre los individuos que las conforman, facilitando el contacto interpersonal, intergrupal e intersocial. Empero, si bien es cierto que el germen de cualquier proceso, en última instancia, radica en el individuo, éste por sí solo no podría lograr sus objetivos y hacerlos extensibles si no contara con el apoyo de otros individuos con sus mismas inquietudes, intereses, motivaciones o actitudes. La interrelación que, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, establece un individuo con otros de sus mismas características es la base de todo grupo humano, y por ello el grupo se convierte en un elemento tan importante para el individuo, que difícilmente éste se podría concebir sin la existencia de aquél.

La comunicación, sin lugar a dudas, es el alimento necesario para el crecimiento de la persona, cuestión tan indiscutible como la de precisar que ese alimento donde más fructifica y se puede recolectar es en el seno grupal, en la vida de relación que, sin exclusión, todos desarrollamos, con mayor o menor profusión, a lo largo de nuestra existencia. Si la comunicación es el motor del progreso de la humanidad, el grupo es el vehículo en el que aquélla se acopla para hacer que recorra los caminos que circundan nuestro sistema social. La potencia de ese motor sólo adquiere todo su sentido y pleno desarrollo cuando los integrantes del grupo despliegan sus habilidades interpersonales a través de una adecuada y dinámica interacción.

La importancia de los grupos para una sociedad que persigue su propio desarrollo es tal que sólo en los regímenes dictatoriales, donde el interés se centra en el desarrollo de uno o muy pocos, se prohíbe expresamente la formación de grupos que no tengan como único objetivo el mantenimiento de la dictadura.

El ser humano adquiere su carácter sociable no por condicionantes naturales, sino porque su nacimiento, evolución y desarrollo se producen en el seno de grupos humanos. Es el grupo y, por consi-

© Ediciones Pirámide

guiente, las interacciones interpersonales que en su interior se realizan los que permiten al individuo tener conocimiento de los demás, de su entorno y, sobre todo, de sí mismo. El grupo, además de fuente de conocimiento, le sirve al individuo para progresar y crecer tanto desde el plano individual como desde el social. Por tanto, constituye el estudio del grupo una necesidad fuera de toda duda que debe abarcar la totalidad de los procesos que en su ámbito acontecen.

Es incuestionable el valor del grupo y de su existencia en un sistema social. La necesidad de conocer los elementos constituyentes y dinamizadores, así como los procesos que intervienen durante la vida de un grupo, por parte de los profesionales que trabajan en las ciencias sociales, está igualmente fuera de toda duda. No son pocas las obras que abordan este objetivo, la mayoría con notable éxito; pero los estudiosos y profesionales de las ciencias del comportamiento, a veces, tienen necesidad de ser selectivos en los temas que con los grupos se relacionan. Algunos buscan en estas obras elementos genéricos; otros, por el contrario, necesitan comprender y analizar procesos muy específicos que acontecen en el seno del grupo. La obra que el lector comienza a examinar es el fruto de unas necesidades que a lo largo de nuestra experiencia profesional y docente nos han puesto de manifiesto los distintos estamentos con los que hemos trabajado. Una de las hipótesis básicas para el trabajo con grupos supone el establecimiento de una idea clara sobre los elementos definitorios que delimitan su concepto; por ello, el texto se presenta como un instrumento para facilitar, al estudiante o profesional de las ciencias sociales que lo utilice, la correcta comprensión de los procesos y conceptos que en el ámbito grupal se van a desarrollar.

Es nuestra intención presentar al estudiante y profesional usuario de la psicología social o de otras ciencias afines, que las utiliza como medio instrumental para la intervención social, la posibilidad de adquirir las nociones fundamentales sobre la interacción personal en grupos antes de adentrarse en la aplicación de técnicas concretas. Con tal motivo esta edición contiene cuatro bloques diferenciados. En el primero se abordan conceptos esenciales para la comprensión del fenómeno grupal: éste está compuesto por los temas uno al tres, donde, sucesivamente, se trata del concepto, formación y estructura del grupo. Una segunda parte la forman los temas de las relaciones intragrupales: está representada en los capítulos cuatro, cinco y seis, en los cuales se abordan, respectivamente, los procesos de comunicación en el grupo, el liderazgo y las medidas de las relaciones interpersonales en contexto grupal. Un tercer bloque está dedicado a los aspectos específicos del conflicto en el grupo y de su resolución: son los capítulos siete y ocho; en el capítulo nueve abordamos las problemáticas de la dinámica de grupos y de las técnicas apropiadas para su conducción. El último capítulo analiza los fenómenos grupales producto de la sociedad internauta, de tal forma que en este capítulo diez estudiamos los grupos virtuales formados a partir de la comunicación en Internet.

Hemos de agradecer la labor de los profesores que han intervenido en esta obra, su dedicación al estudio de los procesos grupales reflejados en las investigaciones que sobre grupos juveniles llevan a cabo y la abnegada entrega a la labor docente, fruto de la cual ha surgido gran parte de este volumen.

Ha sido nuestra intención al gestionar esta obra que el lector pueda recrearse con su lectura, escudriñe su interior con espíritu analítico, pero, sobre todo, utilice las posibles enseñanzas que pudiera extraer en beneficio propio, siempre con el único objetivo de hacer más llevadera, agradable, atrayente e interesante la vida de sus compañeros, amigos, congéneres y ciudadanos en general con los que durante su vida personal y profesional ha de tener que relacionarse, siempre dentro de un marco grupal.

Madrid, otoño de 2011

MANUEL MARÍN SÁNCHEZ

© Ediciones Pirámide

1 El concepto de grupo y su tipología

MANUEL MARÍN SÁNCHEZ

1. Por qué estudiar los grupos.
2. Primeras concepciones del comportamiento colectivo.
3. Delimitación del concepto de grupo.
4. Clasificación y tipos de grupos.
5. Características de los tipos de grupos más referenciados.

1. POR QUÉ ESTUDIAR LOS GRUPOS

La importancia de los grupos en la vida de las personas se ve reflejada en múltiples aspectos que se evidencian con más o menos notoriedad y que podemos apreciar porque gran parte de la interacción humana se encuentra moldeada por la pertenencia de las personas a uno o más grupos. El mismo fundamento de la sociedad humana se basa en la capacidad que tienen sus miembros de interactuar utilizando significados específicos con sus congéneres. La esencia del medio ambiente social donde el hombre nace, crece y se desarrolla es la presencia de otros seres semejantes que actúan para él y ante los cuales reacciona. Debemos tener en cuenta, además, que cuando los individuos responden ante cualquier situación lo hacen como miembros de un grupo y no como seres aislados.

También se ve la importancia de los grupos en otro sentido: la organización social en sí. La sociedad está estructurada en grupos grandes y pequeños que dirigen las habilidades y las aspiraciones del ser humano hacia metas concretas. Con referencia a ellos se eligen los líderes sociales, se escogen las amistades o se planifican los objetivos culturales y sociales. Los grupos humanos abarcan amigos y familias, redes sociales y vecindarios, clubes sociales y partidos políticos o asociaciones diversas, lo cual pone de manifiesto que la práctica totalidad de nuestra existencia está relacionada, por una u otra causa, con los grupos.

En la interacción cotidiana están implicadas una serie de conductas recíprocamente contingentes que suelen acontecer entre las personas y que son el sustrato de los procesos cognitivos (percepción social, atribución, expectativas, etc.) que transcurren entre la motivación para hacer algo y el rendimiento que finalmente se logra. De esta forma, el grupo es el referente en el que se basa el individuo para adoptar determinadas posiciones estandarizadas o uniformes ante situaciones similares, es decir, las actitudes de sus miembros constituyen la identificación principal por la que se les puede calificar como miembros de un grupo. Todos los miembros de un mismo grupo comparten un conjunto común de creencias, valores, normas de conducta e incluso percepciones o procesos cognitivos sociales que les uniformizan y les distinguen de otros grupos. El grupo de psicólogos tiene una forma diferente de percibir y analizar cualquier evento social al que pueda efectuar el grupo de banqueros, ingenieros industriales o analistas de sistemas. No obstante, algunos grupos están relacionados entre sí y comparten, con más o menos afinidad, objetivos o ideologías comunes o similares.

En todo sistema grupal podemos encontrar dos fenómenos independientes e interactivos: primero, una serie de roles y expectativas que estructuran las normas de la actividad del sistema; en

© Ediciones Pirámide

segundo término, individuos con necesidades y disposiciones a la acción que configuran el comportamiento grupal.

Es indudable que el grupo cumple múltiples funciones para el individuo. Desde el modelo funcionalista (Durkheim, Parsons) se percibe como elemento esencial de un sistema social, de la interdependencia de sus partes y de la tendencia al equilibrio del sistema. Además, cumple funciones instrumentales (educar, enseñar, transmitir cultura y conocimiento) y funciones de adaptación, como es la de adquisición de roles para ser desempeñados en la sociedad.

Desde que la Psicología Social empezó a interesarse por la sistematización del comportamiento grupal se han dado numerosas definiciones del término grupo. En las páginas que siguen, el primer aspecto a dilucidar es la delimitación de lo que entendemos por grupo. No es una cuestión baladí, pues rara vez podemos sistematizar el análisis de un grupo desde su inicio hasta que desaparece como tal.

2. PRIMERAS CONCEPCIONES DEL COMPORTAMIENTO COLECTIVO

El estudio del comportamiento grupal ha estado sometido a los mismos avatares ideológicos y metodológicos que el devenir del corpus científico de la Psicología Social, el cual ha transcurrido por explicaciones instintivistas, conductistas e interaccionistas del comportamiento de la persona en colectividad.

2.1. Concepciones instintivistas del comportamiento colectivo

A finales del siglo XIX son varios los autores que centran su atención en el comportamiento colectivo. En 1895 Gustave le Bon publica su *Psicología de las masas,* en un intento de justificar la irracionalidad de los procesos masivos humanos utilizando tópicos instintivistas de la época y prejuicios racistas; sus afirmaciones no se han visto corroboradas en posteriores investigaciones de la psicología social del comportamiento colectivo. Hofstätter calificaría las teorías de Le Bon como acrobacia demagógica, por sus afirmaciones gratuitas e infundadas. No obstante, en palabras de Jiménez Burillo, debe ser considerado un clásico, en el sentido de «principal o notable en algún concepto»[1]. Otros le siguieron en su intento de explicación del comportamiento colectivo. En 1891 Sighele aborda la problemática de *La masa delincuente,* y Tarde (1843-1904) publica en 1898 *El público y la masa*. Su teoría es eminentemente psicologista: es lo individual lo que explica lo colectivo y social. Para Tarde es necesario destacar en el hecho social su objetividad, pues las realidades sociales existen con independencia de cada uno de los miembros del grupo; cuando en un grupo desaparece alguno de sus componentes, el hecho social continúa existiendo; la psicología de lo colectivo, lo que equivaldría a la sociología, sólo se puede explicar por la existencia de la transmisión de una conciencia individual a otra.

El sociólogo francés Durkheim (1858-1917) representa uno de los exponentes máximos del pensamiento grupal. Su idea central es que el grupo constituye un todo con identidad diferente a la suma de sus partes. Al contrario que Tarde, afirma que los hechos sociales no pueden ser explicados a partir del análisis psicológico, del cual son independientes. Estos hechos se originan en los aspectos colectivos de las creencias y en la realidad de los grupos; son un producto cultural y existen con independencia de la existencia individual. Tienen, por tanto, naturaleza objetiva y poseen un carácter coactivo. Para explicar el hecho social, Durkheim distingue entre «creencia colectiva» y «concien-

[1] Jiménez Burillo, F. Prólogo a la edición española de *La psicología de las masas*. Ed. Morata, Madrid, 1983.

© Ediciones Pirámide

cia individual». La creencia colectiva vendría a ser el conjunto de creencias y sentimientos comunes al término medio de los individuos de una sociedad. De aquí se deriva el concepto de «hecho normal» o «norma» (lo seguido por la mayoría de una sociedad o grupo social) y de «hecho anormal» o patológico (los encontrados en la expresión de algunos individuos del grupo social y que aparecen esporádicamente).

La aportación de Freud (1856-1939) a la psicología de los grupos se refleja en su obra *La psicología de las masas y análisis del yo* (1921). Siguiendo las ideas fundamentales de Le Bon y McDougal intenta explicar el comportamiento colectivo relacionándolo con su teoría psicodinámica. Así, las expresiones de afectividad de los individuos cuando forman un grupo tienen su origen en el «ello» y en la represión inconsciente de los instintos. El comportamiento instintivo, negativo y primitivo de las masas viene originado por fenómenos de identificación grupal que producen procesos de sugestión o hipnosis colectiva. Cuando la formación colectiva permanece los individuos actúan como «cortados por el mismo patrón, toleran todas las particularidades de los otros, se consideran iguales a ellos y no experimentan el menor sentimiento de aversión». De tal manera que la formación colectiva se fundamenta en la existencia de lazos libidinosos entre sus miembros[2].

2.2. El énfasis conductual en la explicación del comportamiento colectivo

Como respuesta a las concepciones instintivistas surge la visión conductual y positivista. La tesis de Floyd H. Allport (1890-1978) se basa en que la psicología del grupo es esencialmente psicología del individuo. Se opone a la concepción de un «alma colectiva», aunque admite que las percepciones y motivaciones del individuo podían ser moldeadas por el contexto grupal. Allport es un exponente de la corriente positivista y conductista imperante en la Psicología estadounidense de la época. Por ello explica que la conducta de los individuos en grupo es una respuesta a los ambientes físicos o sociales a los que están sometidos, es decir, a la presencia de otros individuos y otros grupos. De igual manera que una sucesión de estímulos y respuestas concatenadas dará lugar a los comportamientos y a la interacción social dentro del grupo, estas influencias estimulares son el fundamento de la explicación sobre facilitación social.

2.3. La interacción como fundamento del comportamiento colectivo

Durante el segundo tercio del siglo XX surge la corriente interaccionista, la cual se aparta de la problemática sobre la superioridad grupo-individuo, o viceversa, para centrarse en las características de los miembros del grupo como resultado de la interdependencia personal generada por la relación intragrupal. Son representantes de esta tendencia M. Sherif, K. Lewin y S. E. Asch. Todos ellos comparten en sus postulados el enfoque cognitivo y gestáltico, concibiendo el grupo como un todo con propiedades distintas a las que poseen individualmente los miembros que lo componen. Postulan una psicología eminentemente grupal, pues es a partir del grupo donde los individuos obtienen sus propiedades individuales y los cambios psicológicos. El grupo proporciona al individuo modos de percibir la realidad (valores y estereotipos) o de conducirse ante ella (actitudes y normas); estos elementos son interiorizados por el individuo, que adquiere conciencia individual de su relación frente a los demás. El grupo y sus

[2] Freud, S. *Psicología de la masas*. Alianza Editorial, Madrid, 1970, pp. 39-42.

© Ediciones Pirámide

productos constituyen en sí un estímulo social para el individuo particular.

En tal sentido, Sherif admite que la psicología social es el estudio científico de la experiencia y conducta individual con respecto a «las situaciones sociales estímulo», las cuales se componen de personas y elementos del contexto sociocultural. De esta manera, el objeto de la Psicología Social lo constituiría el estudio de la conducta del individuo respecto a aquellos aspectos de su alrededor que son interpersonales o socioculturales. Son tres tipos de relaciones las que deben centrar su atención: *a*) las relaciones del individuo con otros individuos (relaciones de amistad, paterno-filiales), o de subordinación, como empleado-jefe; *b*) relaciones del individuo en y con los grupos donde se convive, y *c*) relaciones del individuo con el contexto cultural, expresadas en la interacción con otros congéneres del pasado y del presente, que se hace patente por medio de objetos materiales (utensilios, vestuarios, objetos técnicos) y no materiales, como sistemas de lenguaje o valores.

Entre los miembros de un grupo social existe una interdependencia funcional como consecuencia de la influencia de los productos grupales, que transforma psicológica y conductualmente a cada uno de manera individual. A su vez, la interacción interindividual dentro del grupo lo transforma en un sistema funcional supraindividual, con propiedades nuevas de orden superior a las que poseen sus miembros a nivel particular. De esta forma, el grupo se convierte para el individuo en un marco de referencia, expresado en normas grupales, de las que se vale el individuo para percibir y definir la realidad, así como para identificarse frente a sí y frente a otros miembros del mismo o de grupos diferentes.

De todos los autores que han tratado el tema de la relación individuo-grupo-individuo ha sido Kurt Lewin (1890-1947) el que más influencia ha tenido en el estudio de los grupos y las relaciones grupales, sobre todo por el impulso que dio a la investigación de los procesos grupales y la dinámica grupal. Lewin concibe el grupo como un todo dinámico constantemente dependiente de la influencia de diversas fuerzas, sometidas, a su vez, a cambios continuos, a pesar de lo cual el grupo no pierde su característica de «un todo». El autor critica la oposición de algunos teóricos a tratar al grupo como un todo con características particulares producto de su propia existencia, afirmando que «la negación de la existencia de un grupo, o de ciertos aspectos de la vida grupal, está basada en argumentos que otorgan existencia únicamente a unidades de cierta dimensión, o que conciernen a problemas metodológicos técnicos o conceptuales»[3]. Pone especial énfasis en diferenciar que el todo no equivale a la suma de sus partes, criticando la concepción de algunas teorías que inciden en definir al grupo basándose en la afinidad de sus componentes en lugar de en su interdependencia. El estudio y concepción del grupo como un todo y de la relación entre sus partes se apoya en conceptos tomados de las matemáticas y de la física, y afirma que «en el campo social como en el físico las propiedades estructurales de un todo dinámico son distintas de las propiedades estructurales de las sub-partes» (op. cit., p. 181).

Establece como concepto fundamental el concepto de campo, al que define como una totalidad de hechos simultáneos considerados como mutuamente dependientes unos de otros. La concepción del grupo como un todo se basa en que sus partes están en continua interdependencia, una interdependencia mutua de los miembros del grupo como parte integrante del mismo, de los subgrupos que en él se pueden hallar, y también de ambos con otras partes del espacio vital donde el grupo se encuentra inmerso (metas, normas, valores, etc.). De esta forma, un grupo de personas sólo puede ser considerado como tal cuando exis-

[3] Lewin, K. *La teoría del campo en la ciencia social*. Ed. Paidós, B. A., 1978, p. 180.

© Ediciones Pirámide

ta una relación de interdependencia entre ellas. Como ejemplo recurrente explica que no puede ser considerado como un grupo el conjunto de mujeres rubias que pueblan una ciudad; son sólo un número de individuos que están clasificados bajo un concepto, atendiendo a una de las propiedades por las que se pueden catalogar. Sin embargo, si las mujeres rubias de un taller fueran marginadas y discriminadas por sus compañeros sí podrían ser consideradas como un grupo con propiedades estructurales específicas. En este sentido «las propiedades estructurales están caracterizadas por las relaciones entre partes más que por las partes o elementos mismos».

Para Lewin, al ser el grupo un todo dinámico, un cambio en el estado de una de las partes modifica el estado de cualquier otra parte. El grado de interdependencia de las partes o miembros del grupo varía según los casos, pudiéndose encontrar las relaciones de dependencia de forma diferente según sea una masa sin cohesión o un grupo compactado. Uno de los aspectos fundamentales de su aportación a la comprensión del grupo y su funcionamiento fue el estudio de la cohesión grupal, pues de ésta y de los efectos que ejercen sus variaciones sobre el funcionamiento del grupo se desprende la comprensión y el conocimiento de la vida de un grupo.

Solomon E. Asch (1907-1996) postula que los individuos son las unidades donde tienen lugar los procesos psicológicos. Su individualismo cognitivo le sitúa próximo al individualismo conductual de Allport; sin embargo, el estudio de los procesos sociales debe basarse en lo que se conoce sobre la relación entre los individuos y el medio físico. La Psicología Social debe estudiar adecuadamente la forma en cómo los individuos actúan en el medio ambiente, para lo cual es necesario que éste se conozca previamente. Su principal aportación la realizó a partir del estudio de los procesos de influencia del grupo en la independencia y sumisión de sus miembros frente a la mayoría grupal.

Realizó unos experimentos en los que algunos sujetos tenían que hacer frente a una situación y a un problema. La situación: los sujetos se enfrentaban a la valoración de una realidad física frente a la opinión de otros. El problema: había de valorarse la diferencia entre una línea patrón y varias líneas de comparación. Una serie de sujetos, la mayoría, estaban adiestrados para dar respuestas falsas sobre la diferencia entre las líneas; otros, la minoría, debían emitir un juicio y tomar una actitud frente al grupo.

En un primer experimento, los sujetos experimentales adoptaban con claridad el punto de vista de la mayoría. Del mismo modo, los errores de la minoría se hallaban en la misma línea que los de la mayoría. En un segundo experimento, Asch estudió la influencia que el juicio de la mayoría ejerce sobre la minoría, haciendo más o menos llamativa la contradicción entre los sujetos y aumentando los valores máximos de las diferencias expresadas en el primer experimento. Asch concluye que el incremento de la contradicción no fue motivo para que los sujetos experimentales se comportasen de forma más independiente. La independencia y la sumisión están en función de tres factores: 1) el carácter de la situación estímulo, en el sentido de que al disminuir la claridad de las condiciones estímulo aumentó el efecto de la mayoría; 2) el carácter de las fuerzas del grupo; los individuos son muy sensibles a las cualidades estructurales de la oposición de grupo, estando el efecto de la mayoría en función del volumen de la oposición del grupo; y 3) el carácter del individuo, pues se constataron diferencias interindividuales entre los sujetos sometidos a una misma situación experimental[4].

Como resultado de sus experiencias dedujo

[4] Asch, S. E. *Los efectos de la presión del grupo sobre la modificación y deformación de los juicios*. En Proshanskky, H. y Seidenberg, B. Estudios básicos de Psicología Social. Ed. Tecnos, Madrid, 1973, pp. 480-490.

© Ediciones Pirámide

tres formas de reacción de los sujetos experimentales, tanto en los inflexibles como en los más dúctiles. En los primeros se apreció: *a*) la inflexibilidad era atribuida a la propia experiencia y a la confianza en la percepción realizada, así como a la convicción personal, basada en las características de la personalidad de los sujetos, que les permitía inhibirse de la presión grupal; *b*) una inflexibilidad motivada por el sentido del deber de los sujetos experimentales que querían cumplir estrictamente con la labor encomendada. Por su parte, los sujetos más dúctiles: *a*) asimilaban los juicios de la mayoría y distorsionaban su percepción por la presión del grupo; *b*) la mayoría eran influidos por la presión del grupo hasta el punto de distorsionar su capacidad de juicio, debido principalmente a una falta de confianza en sí mismos; y *c*) en los dos procesos anteriores las formas de reaccionar no eran conscientes; sin embargo, en una tercera forma había una asimilación consciente de los juicios ajenos por parte de los sujetos experimentales, en el sentido de que la minoría no quería aparecer como diferente o inferior con respecto a los demás, llegando a negar su propia percepción.

3. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE GRUPO

No es insubstancial recurrir a la etimología lingüística de las palabras para situarnos en la definición más adecuada de un vocablo que pasa del lenguaje popular a formar parte de un concepto científico. Siguiendo esta máxima, creemos oportuno hacer referencia a la etimología de la palabra grupo, empleada con profusión y heterogénea concepción tanto en ámbitos populares como en el psicosocial. Nuestro diccionario etimológico nos dice que grupo es una pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto. Hasta 1490 se extendía sólo a acepciones especiales, como «montón de nubes»; procede del italiano *gruppo,* con lo que se designaba al grupo escultórico, y antiguamente al «nudo» o «bulto». Probablemente este concepto procediera del gótico *krüpps* (objeto abultado); éste es el sentido etimológico propuesto por Hofstätter. Anzieu (Anzieu y Martin, 1971) expresa la opinión de los lingüistas de relacionar el antiguo concepto provenzal *grop* (nudo), con el germano occidental *Kruppa* (masa redondeada). Constata el citado autor que «la etimología nos proporciona, así, dos líneas de fuerza que volveremos a encontrar a lo largo de la reflexión sobre grupos: el nudo y el círculo (op. cit., p. 10). El nudo tendría la connotación de cierta cohesión entre las personas, y el círculo representaría la «reunión» de personas o «círculo de gentes».

El vocablo grupo es uno de los más controvertidos incluso dentro de las acepciones de las distintas ciencias del comportamiento social. El concepto objetivo de grupo, fundamentado por las ciencias del comportamiento, ha surgido lentamente a lo largo de los años de investigación en las relaciones humanas. Desde la Psicología Social las distintas corrientes que estudian el comportamiento grupal limitan su campo de investigación a un sector parcial de los procesos del grupo, por lo que el grado de generalización, en aras de una definición del grupo desde una teoría en particular, no puede ser muy extenso; por tanto se hace necesario el consorcio de varias teorías más o menos complementarias, para poder acceder a una definición genérica del concepto de grupo.

Cartwright y Zander (1977) enumeran hasta ocho orientaciones teóricas en la psicología de los grupos:

- Enfoque de la teoría del campo de K. Lewin.
- Enfoque interaccional, cuyo representante más señalado es Bales.
- Teoría de sistemas, adoptada por los teóricos de la interacción, como Newcomb, que propugna los sistemas de orientación y de posiciones y roles intercambiables.
- Enfoque sociométrico, donde la media de las relaciones interpersonales es la base

© Ediciones Pirámide

para la comprensión de la estructura grupal. Técnica propugnada por J. L. Moreno.

— Teoría psicoanalítica. Basándose en los procesos egodefensivos y motivacionales que se originan en el individuo, Freud los hizo extensibles a las relaciones intragrupales. Sus pasos han sido recogidos por Bion.

— Orientación desde la Psicología General. Los teóricos de este enfoque han pretendido hacer extensible a la vida grupal los procesos individuales, en el sentido de querer entender «cómo los individuos reciben e integran la información sobre el mundo social, y cómo esta información afecta a su conducta» (op. cit., p. 40). Seguidores de esta tendencia han sido Solomon E. Asch, Festinger y Heider, entre otros.

— Orientación empírico-estadística. Los conceptos de la dinámica grupal han de dilucidarse a partir del análisis estadístico (análisis factorial) y no por formulación de teorías apriorísticas. Cattel es uno de los autores más renombrados en esta línea.

— Enfoque de modelos formales. A partir de modelos matemáticos se pretende construir modelos formales que aclaren ciertos aspectos de la dinámica grupal. Estos intentos han sido seguidos por French (French, 1977), Rapoport y Harary y Cart-wright.

En todos los tratados, monografías o capítulos de la bibliografía especializada en temas grupales se hace un acercamiento a la definición de grupo poniendo el énfasis en la tendencia más proclive a la escuela teórica que posea el autor. Otros intentan ofrecer una visión general del mercado de definiciones con mayor o menor sistematización. Después de analizar las aportaciones de distintas escuelas, Cartwright (1977, p. 62), en su intento de definición de grupo, concluye: «Si, como se ha propuesto, se usa el término grupo para referirse a cualquier conjunto de personas interdependientes, entonces es obvio que cada una de las definiciones consideradas, al exigir ciertas formas de interdependencia u otras propiedades, designa un tipo particular de grupo». Estas definiciones, en conjunto, proporcionan una lista de atributos que han sido, para varios teóricos, rasgos especialmente importantes de los grupos. Entonces es probable que cuando una serie de personas constituye un grupo, gozarán de una o más de las siguientes afirmaciones: *a*) participan en interacciones frecuentes; *b*) se definen entre sí como miembros; *c*) otros las definen como pertenecientes al grupo; *d*) comparten normas respecto a temas de interés común; *e*) participan en un sistema de papeles entrelazados; *f*) se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus superegos el mismo objeto modelo o los mismos ideales; *g*) encuentran que el grupo es recompensante; *h*) persiguen metas prometedoramente interdependientes; *i*) tienen una percepción colectiva de su unidad; *j*) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

Con estas características bien puede el lector definir el concepto de grupo. Sin embargo, son varios los matices que pueden establecerse, o diferentes los enfoques prioritarios desde los que se pueden apreciar aspectos específicos de las relaciones entre los individuos. A la sistematización conceptual explicitada en la bibliografía especializada (Shaw, 1976; Jiménez Burillo, 1981; Huici, 1985; Turner, 1987; Marín, 1997; Canto, 1998; Alcover de la Hera, 1999), este último establece una agrupación conceptual según las características de interdependencia de los miembros, identidad o interacción y estructura social del grupo.

3.1. La interdependencia de los miembros define al grupo

De entre las definiciones basadas en la interdependencia cabe destacar dos tipos: una interdependencia de los miembros y otra en relación con los objetivos. Cuando hablamos del enfoque de la teoría grupal como interdependencia de sus

© Ediciones Pirámide

miembros hemos de referirnos en primer lugar a Lewin, quien constituye uno de sus más claros precursores al concebir al grupo como un todo dinámico de elementos interdependientes que interactúan entre sí (Lewin, 1936, 1951).

Muchas definiciones de grupo ponen como factor constitutivo la *afinidad de sus componentes*, pero para Lewin el factor radical y central en torno al cual se constituye el grupo es la interdependencia. La interdependencia mutua se refiere tanto a la de los miembros del grupo como partes, a los subgrupos, como a la de las otras partes del espacio vital (las metas, las normas, los valores, etc.).

Por medio del conocimiento de la interdependencia de las distintas variables se puede ver cuáles son las que ejercen más influencia en la dinámica grupal en su totalidad; con el control de estas influencias se puede intervenir en el grupo para obtener determinados efectos, o prever las variables que son ineficaces para los objetivos del grupo.

Otro concepto fundamental en la teoría de Lewin es el de «campo» (Lewin, 1977), al que define como «una totalidad de hechos simultáneos considerados como mutuamente dependientes unos de otros». La teoría de campo por él elaborada ofrece una posibilidad real para estudiar el grupo, aunque no habla de los presupuestos sobre los que se fundamenta esa interdependencia. Desde otras instancias se le critica que las relaciones emocionales y los procesos inconscientes no son tenidos en cuenta por su teoría.

Al concebir al grupo como un todo se abandona la teoría individualista que sitúa al componente del grupo con potencialidad para desarrollar sus procesos psíquicos individuales en el contexto grupal. Un ejemplo de esta concepción del grupo como totalidad lo encontramos en la expresión de tensiones que experimenta un individuo en una dinámica de grupo cuando intenta imponer su criterio o intereses personales en las primeras sesiones. Las dificultades y conflictos personales originados tienen su raíz en la no coincidencia entre los intereses del grupo y los del individuo.

No obstante, de esta concepción cabe preguntarse cuáles son los aspectos o factores de los elementos grupales (individuos) que entran en interdependencia. Parece ser que uno de los aspectos principales es la motivación para alcanzar objetivos comunes o para pertenecer o permanecer en el grupo.

Así, Bass define el grupo como el conjunto de individuos cuya existencia en sí ya es gratificante, pues premia a sus componentes o los capacita para evitar el castigo. No es necesario que un grupo tenga conciencia explícita de serlo, ni que sus miembros persigan unas metas comunes a todos. Según este autor, una definición de grupo que se base en la existencia de metas comunes a todos sus componentes es unilateral e intelectualista. Afirma que se adquiere la característica de individuo por la situación específica que vive, que implica el hallarse en una constante dialéctica entre varios grupos que con frecuencia entran en conflicto entre ellos (Bass, 1971). Thibaut y Kelley hacen hincapié en precisar que la interdependencia de las personas que interactúan grupalmente les hace obtener recompensas, principalmente afectivas, que son reflejo de los valores y sentimientos de cada uno de ellas.

El otro tipo de interdependencia tiene como medio el *alcanzar unos objetivos*, pues la práctica totalidad de los grupos existe por y para algo. Sea o no voluntaria la pertenencia a un grupo (grupos laborales, educativos, de amistades, deportivos), sus miembros se relacionan entre sí para conseguir unos objetivos y su interrelación puede ser de cooperación, cuando sus intereses son comunes; de competencia, cuando los intereses de los miembros son divergentes y existe antagonismo entre ellos; o se puede dar una situación mixta, en la que los miembros pueden tanto competir en alguna ocasión como cooperar en otras para conseguir unos objetivos.

© Ediciones Pirámide

3.2. Los aspectos perceptivos y de identidad definen un grupo

Las definiciones que resaltan los aspectos perceptivo-cognitivos o de identidad centran su atención en la percepción de unidad que tienen los miembros de un grupo cuando comparten objetivos, realizan tareas comunes o establecen prolongadas relaciones. Se crea una conciencia colectiva como consecuencia del trato mutuo, de visiones similares sobre los problemas, de identificación con tareas y objetivos y, por tanto, tienden a percibirse como un todo. Esa conciencia que tienen «varios» de ser «uno solo», de identidad grupal, normalmente viene acompañada por la presencia de otro grupo externo al que se denomina exogrupo. Claro exponente de esta tendencia es la teoría formulada por Tajfel y Turner (1986), quienes centran su atención en la categorización social, hecho por el que los individuos, cuando perciben la presencia de otro grupo, favorecen en ellos la emisión de respuestas competitivas y discriminativas siempre a favor del grupo propio o endogrupo. La teoría de la identidad social se refiere a los aspectos del concepto del yo de un individuo basados en su pertenencia a grupos o categorías sociales, a las que se unen aspectos psicológicos emocionales, evaluativos o motivacionales. Esos autores postulan que los grupos se evalúan en comparación con otros grupos y, por tanto, la identidad social precisa que el grupo propio esté positivamente diferenciado de aquellos con los que pudiera compararse. Esto implica dos supuestos básicos: *a*) que las personas están motivadas para establecer una distinción positiva entre los grupos con los que se identifican y los exogrupos relevantes, y *b*) que cuando la pertenencia a un grupo produce una identidad social insatisfactoria, los miembros que la padezcan tenderán a abandonar el grupo para unirse a otro más gratificante. Los presupuestos teóricos de la identidad social no presuponen que las personas hayan de tener siempre una identidad social positiva, pues existen situaciones en que la identidad puede ser negativa y se convierte en aversiva y motivadora para la persona. Tampoco afirma la teoría que la identidad se consiga únicamente porque las personas discriminen siempre a favor de los grupos propios frente a exogrupos.

3.3. La interacción de los miembros y la estructura social definen al grupo

El tercer grupo de definiciones centra su atención en la interacción de los miembros del grupo y en su estructura social, aunque este criterio sea a veces difícil de diferenciar con los procesos de interdependencia y de identidad. Es tal la división existente entre los autores que unos ven en la interacción una forma de interdependencia y otros no ven en ella una condición precisa para la formación de la identidad del grupo.

Como señala Alcover de la Hera (1999, pp. 87 y ss.), «podemos encontrar un buen número de definiciones que, de un modo u otro, incluyen la interacción, distinguiéndose tres líneas de definición diferenciadas: las que creen que es un elemento esencial para la identificación del grupo, las que la consideran como condición a partir de la cual se desarrolla una estructura social conformada por sistemas de normas, roles y estatus, y unas terceras que tratan de reformular el significado de la interacción integrando diversos elementos de funcionamiento del grupo».

Las definiciones basadas en la interacción como elemento esencial postulan que dos personas llegan a la interacción si la conducta de cada una afecta directamente a la de la otra. Si un conjunto de personas interactúan con frecuencia y por largos períodos de tiempo, aumenta la probabilidad de que sus interacciones adquieran un patrón, que desarrollen esperanzas respecto a la conducta mutua y lleguen a identificarse entre sí como miembros de la misma entidad social. En este sentido, Melton (1957) señala que, cuando hablamos de grupo, lo hacemos para referirnos al conjunto

© Ediciones Pirámide

de personas que interactúan entre sí con patrones ya establecidos, aunque advierte que las relaciones sociales son en sí formas encasilladas de interacción social, que duran lo suficiente para volverse partes identificables de una estructura social.

La interdependencia entre los miembros era el punto central sobre el que debía basarse la comprensión del grupo, pero para los defensores del enfoque interaccional es la observación de las interacciones lo que facilita una mejor comprensión de lo que ocurre en un grupo. Un modelo representativo del estudio de las interacciones intragrupales lo representa Bales (1950), que creó un método para estudiar el grupo consistente en enumerar las intervenciones que acontecen en una sesión grupal. Una intervención la define como una comunicación verbal o no verbal que puede ser entendida por los demás como una simple expresión; la interacción puede ser considerada como un intercambio de intervenciones. A partir de la observación de las interacciones, Bales intenta obtener conclusiones sobre la estructura del grupo. El método de Bales lo volveremos a tratar en el capítulo 6 sobre las medidas de las relaciones interpersonales en el grupo. Una de las críticas que esta tendencia ha recibido es que las interacciones por sí mismas no son suficientes para describir la vida de un grupo.

Por último, existen los defensores de posturas integradoras en la concepción del grupo que reformulan el concepto de interacción, a la que consideran «como una forma de interdependencia; y a la que añaden la relevancia otorgada al papel desempeñado por los factores dinámicos implícitos en los grupos, los cuales proceden de las variables del contexto en el que se insertan los grupos y de las variables temporales consustanciales a su existencia» (Alcover de la Hera, 1999, p. 91). En efecto, los defensores de esta posición (Rabbie, Horwitz) siguen la tradición lewiniana de considerar al grupo como un todo dinámico, especificado en un número de personas no demasiado numeroso, de tal manera que se facilite entre ellas la interacción dentro de una estructura organizada. Estas interacciones tienen lugar en un contexto determinado y permanecen activas durante un tiempo hasta alcanzar unos objetivos.

Como conclusión de las diferentes posiciones ante el concepto de grupo, Alcover propone la concepción de Hare, para quien «la interdependencia y la interacción resultan fundamentales», y resume sus características atendiendo a los siguientes aspectos:

a) Existen en el grupo unos valores compartidos que lo mantienen.
b) Los individuos del grupo adquieren o desarrollan conductas con el fin de llevar a cabo las actividades grupales.
c) En el grupo se desarrollan un conjunto de normas que sirven para cohesionarlo y guiarlo en sus actividades.
d) En todo grupo se persiguen unas metas a las que se llega por la coordinación de roles y medios con la labor de un líder.

Podemos concluir nuestra delimitación conceptual de grupo afirmando que para constatar la diferencia entre un grupo real y un mero hacinamiento de gente en la calle, un conglomerado de personas constituirá un grupo cuando presente, al menos, algunos de los siguientes rasgos:

1. Los miembros interactúan entre sí de forma continuada.
2. Todas las personas esperan prolongar las relaciones sociales existentes.
3. La unión entre ellas exige vivir de acuerdo con normas que son particulares del grupo.
4. Existe una frontera social entre los miembros y los no miembros.
5. Por lo mismo, los miembros del grupo tienen cierto sentido de identificación con el grupo y entre sí.
6. Las personas ajenas al grupo consideran que sus integrantes forman un grupo.
7. Existen unos lazos motivacionales de unión

© Ediciones Pirámide

entre los componentes del grupo centrados en objetivos comunes, gratificaciones personales, identidad de valores, etc.

Los rasgos enumerados no son del todo independientes, pues se refuerzan mutuamente. Si las personas interactúan por un período largo (duración), es muy probable que terminen compartiendo información y actitudes (amplitud). Si otras personas ajenas al grupo consideran a los componentes como un grupo se aumenta la sensación de unidad grupal, la cual se incrementa si existen límites sociales donde se enmarque el grupo. Sin embargo, cada una de esas características ejerce un efecto propio sobre la conducta de los grupos y de las personas que los componen.

La delimitación o cuantificación de los rasgos a que nos hemos referido va a configurar el tipo y calidad de grupo que examinemos. Cuantos más rasgos aparezcan y más delimitados estén, mayores razones habrá para hablar de la existencia y cualidades de un grupo. Cada uno de los factores enumerados afecta a la conducta social y caracteriza la tipología y cualidades del grupo.

4. CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE GRUPOS

La compleja existencia del ser humano como ser social, sea cual sea la cultura a la que pertenezca, se refleja, en buena medida, en el hecho de que puede ser miembro de más de un grupo a la vez, grupos entre los que pueden existir notables interferencias. Además, la comprensión de las acciones de una persona, de sus actitudes, presupone que la relacionemos con grupos específicos y la situemos preferentemente en unos frente a otros. Una concepción lo más fiable de la realidad psíquica de una persona pasa por concebirla como punto de intersección de gran número de grupos (Hofstätter, op. cit., p. 335).

Es una tarea difícil encontrar un único sistema de clasificación de los diferentes tipos de grupos que pueda abarcar la amplia variabilidad existente en función de sus tamaños, formas, objetivos, duración, etc. El hecho de que en un conglomerado de personas existan, en mayor o menor medida, estructuras, afinidades, motivaciones o intereses comunes hace que la clasificación de los grupos se extienda desde las más altas «esferas» de las relaciones hasta las más simples relaciones interpersonales. Muchos grupos tienen de dos a tres miembros; otros llegan a incluir decenas de personas. Algunos son secretos y otros hacen propaganda de su existencia. Unos permiten la entrada a cualquier persona que lo desee y otros se manifiestan exclusivos. El afecto y la intimidad son rasgos de algunos, la formalidad y la reserva de otros. Si unos presentan muchas reglas formales, algunos carecen de ellas.

Desde varias disciplinas se hacen categorizaciones de los diferentes grupos. Según los objetivos que se persigan se establecen unos criterios y se elaboran las tipologías. La Sociología, Psicología Social, Antropología, Ciencias de la Educación, etc., construyen sus clasificaciones basándose en el tamaño, duración, origen, criterios de formación, nivel de relaciones, objetivos, o por los fines para los que fueron creados.

El sociólogo E. E. Eubank (1968) enumera treinta y nueve clasificaciones diferentes de grupos. Sin embargo, no se trata en este capítulo de establecer un nuevo criterio, ni de analizar todos los ya existentes; por ello haremos referencia a clasificaciones tradicionales y adoptaremos la descripción de algunos tipos de grupos que valgan para comprender mejor la dinámica grupal.

4.1. Tipología de los grupos

Como ilustrativa de la variedad clasificatoria de categorías grupales insertamos la efectuada por el profesor Munné (1971, pp. 157-158).

© Ediciones Pirámide

Tipos de grupos

A) Por los caracteres internos del grupo.

— Punto de partida cuantitativo:

- Microgrupos y macrogrupos (o pequeños y grandes grupos).

— Puntos de partida cualitativos:

- Relaciones intragrupales de contacto directo o indirecto.
- Primarios y secundarios.

— Acceso de nuevos miembros:

- Abiertos, semiabiertos, semicerrados y cerrados.

— Por los objetivos grupales:

- Grupos efectivos o de intimidad y grupos utilitarios.
- Individuales o propiamente colectivos.
- De fines familiares, educativos, económicos, religiosos, políticos, recreativos o culturales; más o menos específicos; únicos o múltiples (y en este caso, simultáneos o sucesivos); a corto, medio o largo plazo.
- Minoritarios y mayoritarios.

— Por el ámbito territorial o espacial:

- Internacionales, nacionales, regionales, provinciales, locales, etc.

— Organización:

- Formales e informales.

— Equilibrio estructural:

- Estables o inestables.

— Autoridad del líder:

- Totalitarios, democráticos o liberales.

— Según la base de formación:

- Naturales y artificiales o creados. Voluntarios o forzosos.
- Biológicos, psicológicos (por la afectividad, el interés o la idea transpersonal) y nomológicos.

— Por su duración o permanencia:

- Personales, transpersonales y efímeros (o paragrupos).

B) Según sean los caracteres externos del grupo.

— Relaciones intergrupales.

- Grupos y subgrupos.
- Simples y compuestos.

— Pertenencia:

- Endogrupos y exogrupos (subtipo de estos últimos son los grupos alternativos).

— Referencia:

- Positivos o negativos.

— Grado de conformidad social:

- Conformes y desviados.

— Diferenciación social:

- Horizontales y verticales.

— Grado de integración social:

- Integrados, asimilados, marginados y marginales.

© Ediciones Pirámide

Por su parte, Anzieu (1971, pp. 16-27) distingue cinco categorías básicas en la división de los grupos: muchedumbre, banda, agrupamiento, grupo primario y grupos secundarios. En todas aparecen fenómenos que les son comunes, tres de las cuales han sido establecidos tradicionalmente de forma segura: en todos aparecen miembros conductores, existen procesos de identificación aunque en diferentes grados, y participan de imágenes o estereotipos comunes. En el cuadro 1.1 se pueden apreciar las características fundamentales de estos grupos. En ellos se observa que la duración, número de miembros, estilos de relaciones y estilo de las acciones están en función de otras variables del grupo:

- La duración guarda una relación positiva con el grado de organización del grupo.
- El número de miembros es indiferente en los extremos (muchedumbre y grupos secundarios), y de importancia en los grupos pequeños, pues de su establecimiento correcto depende el logro de los objetivos grupales.
- El estilo de relaciones interindividuales depende de la estructura y normas del grupo.
- El estilo de relaciones del grupo se relaciona con la conciencia de los objetivos.

CUADRO 1.1

Clasificación de los grupos humanos (Anzieu y Martin, p. 26)

	Estructuración (grado de organización interna y diferenciación de los roles)	**Duración**	**Cantidad de individuos**	**Relaciones entre los individuos**	**Efectos sobre las creencias y las normas**	**Conciencia de las metas**	**Acciones comunes**
Muchedumbre	Muy débil	De algunos minutos a algunos días	Grande	Contagio de las emociones	Irrupción de creencias latentes	Escasa	Apatía o reacciones paroxísticas
Banda	Débil	De algunas horas a algunos meses	Pequeña	Búsqueda del semejante	Refuerzo	Mediana	Espontáneas, pero poco importantes para el grupo
Agrupamiento	Mediana	De varias semanas a varios meses	Pequeña, media o grande	Relaciones humanas superficiales	Mantenimiento	Escasa o mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Grupo primario o pequeño	Elevada	De tres días a diez años	Pequeña	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontáneas; incluso innovadoras
Grupo secundario u organización	Muy elevada	De varios meses a varios decenios	Media o grande	Relaciones funcionales	Inducción por presiones	Escasa o elevada	Importantes, habituales y planificadas

© Ediciones Pirámide

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE GRUPOS MÁS REFERENCIADOS

Entender los mecanismos que está utilizando una persona que se siente rechazada, o por qué rehuye colaborar con algunos compañeros en tareas laborales o sociales, es un elemento esencial para afrontar la labor de negociación o mediación en los procesos grupales. Estos aspectos implican la necesidad de conocer los mecanismos y características de afiliación a los grupos. En aras de una mejor comprensión de los procesos psicosociales relacionados con la acción grupal analizaremos los siguientes tipos de grupos:

1. Grupos propios y grupos ajenos.
2. Grupos de iguales.
3. Grupos de referencia y grupos de pertenencia.
4. Grupos pequeños y grupos grandes.
5. Grupos primarios.
6. Grupos secundarios o grupos formales y grupos informales.

5.1. Grupos propios (endogrupos) y grupos ajenos (exogrupos)

Una de las distinciones más antiguas entre las personas es aquélla entre el «nosotros» y el «ellos», los «miístas» y los «otristas», entre amigo y enemigo, entre «los que tratan de ayudarnos» y «los que tratan de perjudicarnos». Los miembros pertenecientes a un mismo grupo consideran que forman una unidad social, que comparten un destino común. Solemos perdonar o incluso no ver los errores o las malas acciones de los compañeros y, por el contrario, no hacemos lo mismo cuando se trata de personas que pertenecen a grupos ajenos. Tales actitudes pueden ser calificadas de etnocentrismo, porque constituyen el «centro» de nuestra vida, cultura y costumbres. El sistema propio es el correcto y el de los otros es malo; el nuestro es superior y, por serlo, no respetamos a los otros demasiado y tampoco les aplicamos las mismas normas de justicia que empleamos para evaluar nuestras acciones. En el seno de «las familias» se protege a sus miembros, aunque ello implique ser injustos con las personas ajenas.

En las sociedades evolucionadas se crean normas de convivencia entre grupos que hacen respetar las reglas ajenas de funcionamiento y sus posiciones frente a determinados eventos. Del mismo modo, la complejidad de las sociedades modernas permite, e incluso hace necesario, que se admita como miembro del propio grupo a personas pertenecientes a grupos ajenos. Este fenómeno de transversalidad hace que se creen cooperaciones intergrupales necesarias para el avance de la vida social.

Es absolutamente normal sentir lealtad por los grupos propios, así como el sentirse identificado con sus miembros. Mientras más satisfactoria sea la interacción con los miembros del grupo y más nos recompense éste de distintas maneras o aceptemos como propias sus normas y valores, habrá mayores probabilidades de que lo consideremos distinto a los otros grupos y, por consiguiente, superior o, por lo menos, más digno de nuestro apoyo.

5.2. Grupos de iguales

Constituyen una variedad de grupo interno, compuesto por personas de posición equivalente. El término suele referirse a la igualdad en edad y, por lo común, a grupos de «adolescentes» o de niños. Aunque la etiqueta sugiere igualdad, en casi todos los grupos, incluyendo aquéllos con dos o tres miembros, uno o más individuos poseen una posición dominante por encima del resto. Suelen ser informales, no se eligen en ellos a líder alguno y el nombre expresa una realidad: los miembros se consideran aproximadamente iguales o, al menos, aceptan la norma de que a todos se les debe tratar igual.

Estos grupos parecen formar un mundo real propio, con costumbres, patrones de lenguaje,

© Ediciones Pirámide

metas y valores distintos a los de los adultos. No obstante, los grupos de iguales no se encuentran limitados a los jóvenes; no debemos pasar por alto la importancia general de los iguales en todas las clases, las edades, los grupos y los períodos históricos, pues suelen surgir amistades entre personas de la misma edad, el mismo sexo y el mismo rango social general. En la industria se suelen conceder las promociones de acuerdo con la antigüedad que se tenga en el trabajo, a pesar de que existan diferencias de categorías entre los miembros de la empresa. Los amigos íntimos comparten mucho más según van examinando situaciones variadas; personas muy diferentes entre sí, por razones diversas, parecen gozar de estar en compañía mutua cuando han comparado, por lo menos, las experiencias de su generación. Al igual que los jóvenes, las personas de cierta edad no son simplemente individuos aislados, sino miembros de grupos de iguales. A veces los padres se sienten molestos cuando se les informa que los grupos de iguales ejercen mayor influencia en la conducta de los hijos que las personas mayores o que las figuras de autoridad existentes en la vida social de los pequeños. Estos padres no tienen en cuenta que también ellos se encuentran moldeados, en lo que toca a actitudes y normas, por sus grupos de iguales.

5.3. Grupos de referencia y grupos de pertenencia

Son muchos los grupos a los que una persona puede pertenecer. Sin embargo, no a todos le concede la misma importancia, ni todos tienen sobre ella la misma influencia o le despiertan los mismos sentimientos. Sólo aquellos grupos que influyen de forma decisoria en el sujeto pueden ser tomados como referentes de sus actuaciones. El concepto de grupo de referencia se basa en la existencia de un conjunto de normas o valores que lo caracteriza. Un grupo de referencia es todo aquél cuyas normas o valores emplea la persona para decidir qué es correcto y qué no lo es, para valorar las acciones y las cosas. Acostumbramos a recurrir a tal grupo cuando estamos evaluando algo o actuando.

Por lo general solemos ser miembros de nuestro grupo de referencia, es decir, estamos dentro, pertenecemos a él, tendemos a aceptar los valores y las normas de aquel grupo en el cual representamos un papel. Sin embargo, esto no siempre es así, pues a veces aceptamos como guía un grupo al cual no pertenecemos. Imaginemos el caso de un estudiante de Bellas Artes procedente de un pueblo de cualquier zona rural de nuestro país. Cuando se traslade al ámbito de su centro universitario de formación se verá influido por las distintas corrientes artísticas que en él se desarrollen. De todas ellas, tomará partido por una en concreto que le va a servir de referencia en sus actuaciones futuras. A pesar de pertenecer a un grupo de la zona rural, que posiblemente no esté de acuerdo con las tendencias artísticas de su ambiente universitario, el futuro artista tomará como grupo de referencia el que encontró en la Universidad y no el de su espacio familiar.

Existen factores complejos que intervienen en la elección de grupo de referencia. En gran medida, nos atenemos a los estándares o a las normas de aquellos grupos sobresalientes en la actividad a que nos estemos dedicando en ese momento. La forma de elección y los argumentos que se utilizan apuntan a varias posibilidades:

- Los individuos tienden a elegir un grupo de referencia cuya actividad central sea aquélla a la que ellos se están dedicando.
- Se recurre más a emplear como grupos de referencia a los de mayor prestigio o que ofrecen otras recompensas.
- Si un individuo considera posible pasar a un grupo de rango superior, y desea hacerlo, muy probablemente lo elegirá como grupo de referencia.

© Ediciones Pirámide

5.3.1. *Funciones de los grupos de referencia y de pertenencia*

Los grupos de referencia desempeñan dos funciones diferentes: la de comparación y la normativa. Un grupo funciona como comparativo cuando las actitudes, las conductas y otras características de sus miembros constituyen puntos o reglas de comparación para que una persona pueda emitir juicios o evaluaciones sobre cualquier acción o situación. En este sentido, el grupo influye en la percepción social del individuo, en sus procesos de cognición y en su nivel de aspiración social (Festinger, 1957). También cumple funciones normativas, en la medida en que las evaluaciones que el grupo realiza se basan en el grado en que la persona se amolda a ciertas reglas de conducta, y porque la administración de recompensas o castigos depende de estas evaluaciones. Esto supone considerar al grupo como un elemento de presión social que sirve para moldear la conducta del individuo (Cartwright, 1977, pp. 157-173).

En ciertas ocasiones, para una persona su grupo de pertenencia le sirve casi invariablemente como grupo de referencia. Es muy difícil no ser incluido en marcos de referencia de la propia familia o del grupo de amigos íntimos. Es muy probable, por tanto, que algún grupo de pertenencia nos sirva como grupo de referencia, pero no todos los grupos de referencia son grupos de pertenencia. Podemos estar influidos por las normas y costumbres de otros grupos donde no somos reconocidos como miembros.

El grado de satisfacción o insatisfacción que le produce a una persona pertenecer a un grupo determina que éste sea reconocido como grupo de referencia. Cuando un individuo se ve muy identificado con las actitudes y los valores predominantes en su grupo, al mismo tiempo que encuentra gran satisfacción en la interacción con el resto de sus miembros, aumenta la probabilidad de que use ese grupo como referente de su conducta y forma de pensar respecto de su comportamiento social en general.

Los grupos de pertenencia reales pueden servir como referencias positivas y negativas al mismo tiempo. Un alumno adolescente puede tener como grupo de referencia a su grupo familiar cuando tenga que juzgar valores morales o sociales, pero la podrá tener como referencia negativa respecto de las normas de comportamiento grupal, disciplina u obediencia a la autoridad, dado que en esta etapa de la vida el sujeto se guía más por las normas sociales de comportamiento de su grupo de amigos que por las impuestas en la tradición social familiar.

5.4. Grupos pequeños y grandes

La clasificación basada en el tamaño es una de las más básicas en el estudio de los grupos, pues el número de miembros constituye el elemento más palpable de su estructura. Siempre y cuando una agrupación de personas reúna las características para ser denominada grupo, podemos diferenciar los grupos pequeños de los grandes en función de la facilidad con que sus miembros pueden interactuar entre sí.

Es usual encontrar delimitaciones del tamaño considerando que los pequeños pueden ir desde dos a veinte personas, siendo grandes cuando superan ese número. No obstante, es el fin de la existencia o el propósito del grupo lo que decidirá en ocasiones si se le considera grande o pequeño. Por ejemplo, las relaciones de amistad y de amor parecen romperse con facilidad cuando se acepta en ellas a una tercera persona; por tanto, un grupo amoroso de tres personas será grande. Por su parte, los grupos políticos no pierden efectividad aunque lleguen a tener varias decenas de miembros y pueden ser, sin embargo, pequeños.

Lo importante en el tamaño de un grupo, y por lo cual se le califica de pequeño o grande, son los efectos que el número de miembros ejerce sobre la conducta del grupo. Podemos calificar un grupo como pequeño si cada participante espera a que el otro termine de hablar, y cada individuo

© Ediciones Pirámide

habla con el resto de los presentes sin necesidad de la existencia de reglas formales que determinen el orden de intervención. Si no se pueden satisfacer esas interacciones es posible que estemos hablando de un grupo grande y, a partir de ese número, lo probable es que el grupo se divida en subgrupos, díadas o tríadas.

El aumento de tamaño del grupo supone la adquisición de un carácter propio, independiente de las características individuales de cualquier miembro. Si una díada se rompe nada queda; si ocurre eso con una tríada, dos miembros podrían mantener la relación. En el grupo mayor, aunque se vayan uno o varios individuos, si el grupo lo desea continuará dedicado a lo que estaba haciendo.

Otra diferencia entre los grupos grandes y los pequeños es que los incrementos considerables en el número potencial de relaciones, ocurridos al aumentar el tamaño del grupo, no afectarán a la estructura general o a los patrones sociales de un grupo grande. Cuando un grupo llega a tener un tamaño considerable, se requiere un fuerte aumento en la cifra de miembros para que se note el cambio.

Por su finalidad o por su organización también los grupos tienden a tener un tamaño específico. Los grupos cuya actividad es tomar decisiones o dedicarse a alguna acción urgente suelen tener un tamaño pequeño. La existencia de reglas formales apunta a otro rasgo de los grupos grandes: a partir de cierto tamaño tienden a organizarse formalmente. Es decir, se elabora una carta o una constitución, se escriben reglas y se crean rangos o posiciones nuevas, todo ello buscando facilitar la interacción. El aumento del tamaño implica que se nombren a algunas personas como dirigentes; se comienza a crear una jerarquía o diferencias por rango de importancia. Cuando el tamaño es elevado surge el problema de la comunicación dentro del grupo, ya que es imposible conocer a todos los miembros o informarles de lo que está pasando.

En la sociedad se tiene la necesidad de crear grupos humanos grandes, pero a su vez esto tiene unas repercusiones negativas que se ven paliadas por la presencia de grupos pequeños dentro de aquéllos, donde las relaciones informales equilibran las necesidades personales de los miembros de los grandes grupos. Surgen a veces grupos minoritarios que funcionan como unidades independientes y como parte de los macrogrupos, a los que podemos llamar primarios.

En líneas generales, un grupo pequeño puede ser considerado como tal cuando no sobrepasa los 8 ó 10 componentes, amplitud que está en función del lugar donde se desarrolle la tarea grupal, pues el número debe permitir y facilitar la relación de todos los miembros cara a cara y el conocimiento directo de todos ellos, así como de sus intereses, expectativas y emociones. No obstante, el grupo puede llegar hasta 12 miembros en condiciones excepcionales como podrían ser las terapias de grupo, los *training group,* los grupos de evolución o similares.

5.5. Grupos primarios

Si bien los grupos primarios suelen ser grupos pequeños, no es su tamaño lo que más les caracteriza. Tienen un papel relevante en las grandes corporaciones y constituyen el campo social donde la gente suele expresar sus emociones. En ellos se lleva a cabo la principal actividad de la socialización: hacer que los niños acepten las normas, los valores y las costumbres del grupo. Surge en ellos la mayor parte de nuestra vida afectiva más íntima, de nuestras satisfacciones más profundas, así como de nuestras angustias más agudas.

En los grupos primarios debemos resaltar tres aspectos fundamentales que conjuntamente los definen de manera inequívoca: la relación cara a cara, el tamaño y la duración.

La relación cara a cara no es un elemento indispensable en la definición. Se trata de uno de los tres factores que incrementan la posibilidad de que se den las interacciones en el grupo. En ocasiones han surgido grupos primarios basados

© Ediciones Pirámide

en la amistad o el amor entre personas que no tenían relación cara a cara, pues únicamente se escribían; y en nuestra época muchas personas se consideran amigos íntimos aunque vivan en lugares muy apartados, porque les une la tecnología informática de Internet (tema que será tratado en grupos virtuales).

El tamaño del grupo y su duración constituyen las otras dos condiciones. Las tres, en conjunto, afectan al desarrollo de un grupo primario, pues elevan al máximo las posibilidades de que se presenten algunas de las características empleadas en su definición. Por tanto, en una relación de persona a persona es muy probable que se termine por conocer bien al otro si tal relación continúa. Esa interacción con la persona en cuestión facilita que compartamos con ella ideas y sentimientos.

La duración puede ser considerada como una condición para la existencia del grupo primario. Muchos grupos primarios, como ciertas amistades o relaciones amorosas terminan pronto, pero mientras exista la relación, ambos miembros esperan que el grupo continúe. La duración real de cualquier relación afecta a la probabilidad de que surja o no un grupo primario. Cuanto más dure la interacción, mayores probabilidades hay de que se conozcan a fondo los participantes, es decir, cuando el grupo es pequeño y dura mucho, las personas que participan en una relación de individuo a individuo tienen más oportunidades de crear un grupo primario, dado que quienes no se interesan en ello suelen desertar o irse. Por lo tanto, cuando la relación continúa tenemos un proceso de reforzamiento que permite al individuo decidir si desea o no mantener la relación.

5.5.1. *Particularidades de los grupos primarios*

La denominación de primario corresponde a Coolley (1956), quien observó los patrones sociales en las familias, en los grupos de amigos para jugar y en los barrios. Calificó de primario a cualquier grupo en el que las relaciones sociales son:

1. Emocionales.
2. Vagas: la amplitud de la interacción o su alcance abarca muchos aspectos de la vida.
3. Particularizadoras: la relación es específica de las personas que componen el grupo (mi amigo, mi padre), y no de una clase de personas (oficinistas, estudiantes...).
4. Colectivistas: las personas deben guiar su conducta por aquello que sea bueno para todo el grupo.

La cualidad emocional del grupo primario implica que cuando éste ya ha surgido, las relaciones entre los miembros serán emocionales de hecho y porque así se espera de cada uno de sus miembros. Es decir, un grupo primario es un conjunto de relaciones por medio de las cuales se permite a la gente expresar sus emociones e incluso se le urge a hacerlo. Ocurre así en las familias, en los grupos creados para jugar, en las amistades y en las relaciones amorosas, así como en las interacciones íntimas entre vecinos.

Se define otra característica como «vaga» para expresar que los elementos de relación de sus miembros tienen unos límites muy amplios por el hecho de que se basan en la personalidad, los gustos y las actividades de los individuos. En una relación primaria poco se puede ocultar a los otros, al contrario de lo que ocurre en las interacciones presentes en una organización empresarial o en la vida del barrio.

No obstante, en los grupos primarios, por las reglas de la comunicación íntima, las personas crearán reglas privadas respecto a lo que pueden compartir. Los amigos decidirán qué temas deben ser evitados y cuáles no. En comparación con otros tipos de relaciones, el grupo primario es más amplio en sus intereses, pues abarca múltiples aspectos de la vida de cada individuo.

© Ediciones Pirámide

Cuando nos referimos a los grupos primarios como particularizadores, significamos que nuestros derechos y deberes respecto a otra persona se encuentran determinados por la relación especial que con ella tengamos y no tanto por la clase de roles que ocupe. Tenemos obligaciones particulares con nuestros amigos íntimos, muy diferentes de las que nos unen con aquellas personas que son amigas íntimas de otras.

El carácter colectivo del grupo primario reside en que cada miembro está obligado a preocuparse por el grupo, aparte de que lo haga por la otra persona. Esto queda reflejado en el hecho de que los miembros de una familia pueden pelear entre sí, pero se unen para defenderse cuando sienten la amenaza exterior.

Ese interés por lo colectivo presenta más de un aspecto. En primer lugar, los miembros de un grupo primario consideran a éste un fin en sí. Es equivocado pensar que se participa en un grupo primario o se continúa una relación porque conseguiremos algún tipo de ganancia al hacerlo, o porque obtendremos mejor trato que en otros ámbitos; se supone que la simple participación en el grupo ya es en sí satisfactoria.

Otro aspecto de esta orientación colectiva es que los miembros de un grupo primario suelen compartir fines muy similares. Si así no fuera, lo probable es que la relación terminara. La probabilidad de compartir fines aumenta cuando las otras personas son amigos o familiares y no extraños.

En tercer lugar, cuando las metas o fines de ciertas personas en lo particular son un tanto distintas, los individuos deben sentir que comparten metas. Es decir, cada uno de ellos debe estar en posición de aceptar las metas del otro como suyas propias. Los amigos no comparten siempre las mismas aspiraciones, pero sí se complacen cuando el otro logra las suyas. Por eso el goce por el triunfo de uno se colectiviza dentro del grupo.

El carácter duradero del grupo tiene dos significados: como realidad y como expectativa. Muchos grupos primarios, sobre todo los basados en relaciones afectivas intensas, pueden durar poco, pero, mientras existen, las personas que los componen esperan que el compromiso emocional creado dure. Mientras no surja un conflicto se acepta que cada participante tiene la obligación normativa de continuar.

La duración real de un grupo primario no es parte tan necesaria de su definición como lo son las expectativas de sus miembros en su continuidad. Cuando una persona tiene la certeza de que su grupo primario es duradero siente más libertad para invertir en él de forma emocional, intelectual o incluso económicamente. La gente goza de cierta seguridad emocional sabiendo que al despertar cada mañana no tiene que verificar si el amigo íntimo sigue siéndolo. Se puede apreciar que los individuos esperan que la relación continúe, pues cuando alguien interrumpe una relación primaria sin dar explicaciones, cuando lo hace de forma arbitraria y caprichosa, los demás participantes se sienten violados y traicionados.

La voluntariedad de pertenencia a los grupos primarios tampoco puede ser considerada como una característica definitoria en sí, pues existen relaciones en las que no hay una total libertad de elección del compañero, como puede ser el caso de la familia, o el de los amigos de un colegio o barrio donde el niño se siente obligado a elegir de entre los compañeros próximos a él. Decir que la mayoría de los grupos primarios son voluntarios no significa que sean meramente espontáneos y no les afecten las presiones sociales, tanto negativas como positivas. Por ejemplo, cuando somos niños se nos enseña a tratar con respeto y cariño a nuestros parientes y se fomentan las relaciones primarias entre familiares. Tenderemos a elegir nuestra pertenencia a grupos primarios sobre la base de las personas que nos rodean y, por tanto, que interactúan con nosotros con mayor frecuencia y facilidad. De esta forma, los grupos primarios se encargan de una buena parte de la socialización y del control social.

© Ediciones Pirámide

5.6. Grupos secundarios o formales y grupos informales

5.6.1. *Grupos formales*

En una sociedad evolucionada e industrializada como la nuestra, las personas se ven sujetas desde su nacimiento a muchas y variadas diferencias sociales. Existe un gran número de elementos, tales como intereses, aficiones, tendencias políticas, religiosas, gustos artísticos y otros muchos, que hacen que la gente esté y se sienta diferenciada entre sí. Para satisfacer las necesidades que se derivan de estos intereses las personas suelen unirse y estructurar su relación en torno a unos objetivos concretos y con unos procedimientos de relación bien explícitos. En este caso estamos ante la aparición de los grupos formales. En una organización o en una sociedad los grupos formales se crean con objetivos particulares y propios, y se les asigna una tarea definida que suele estar relacionada o concatenada con los objetivos del sistema social al que pertenece el grupo. Con estas especificaciones, las características de los grupos formales son:

— Suelen tener un líder director de la tarea o del grupo.
— Sus miembros tienen asignadas tareas específicas y roles bien definidos.
— Cada uno de sus componentes ocupa un lugar o estatus dentro del grupo.
— Las relaciones entre los miembros están prefijadas por normas explícitas.
— Fijación de metas a conseguir en relación con otras más amplias de la organización o del sistema social.
— Evaluación de las actuaciones de los miembros del grupo y de las del grupo mismo.

Las metas de estos grupos están delimitadas con el fin de satisfacer también comunes necesidades. Es posible que la agrupación alcance un gran número de individuos, o quizás sea pequeña; pero cuando éstos se relacionan entre sí de forma organizada para diferenciarse del resto adquieren un grado de especificidad que les convierte en grupos formales o secundarios, al mismo tiempo que también se diferencian entre ellos por las funciones y posiciones que han de ocupar dentro del grupo.

Las relaciones que se establecen en este tipo de grupo se caracterizan por ser emocionalmente neutras, fragmentarias, universales, centradas en sí mismas y no perdurables.

Hablamos de relaciones de emoción neutra porque, a diferencia de los grupos primarios, aquí no se espera de sus componentes que muestren sus afectos más íntimos, dado que el objetivo de sus relaciones no está precisamente en las manifestaciones afectivas, sino en conseguir otras metas muy diferentes a las puramente emocionales. No obstante, esto no implica que en los grupos formales las personas no puedan manifestar sus sentimientos hacia los demás, sólo que ésa no es la base de las relaciones interpersonales.

Etiquetamos las relaciones como fragmentarias o estrechas porque se limitan a la tarea objeto del grupo. Es decir, el grupo se forma con un fin, y todas las acciones de los miembros dentro de él tienen como objetivo alcanzar ese fin. Una persona que pertenece a una asociación de caza encaminará su actividad dentro de ella hacia dicha tarea, pero encontrará poca respuesta entre sus compañeros si pretende satisfacer, en el seno de la agrupación, sus intereses musicales.

El conjunto de relaciones existentes en los grupos secundarios se califican de universales porque todos los miembros con igual posición o papel dentro del grupo tienen el mismo trato y se les aplican las mismas reglas. Sus normas de relación se establecen en función del cargo o estatus que la persona ocupa, no en función de la calidad personal en sí.

Se consideran centradas en sí mismas porque los individuos se dedican a la tarea grupal por los beneficios que de ella pueden obtener. Los miem-

© Ediciones Pirámide

bros van a fomentar las metas del grupo siempre y cuando les sirva para sus intereses. En el momento en que cambien alguno de los dos aspectos, metas o intereses, el individuo podrá abandonar el grupo. En los grupos formales es la acción colectiva la que importa, no es normal que un miembro se «sacrifique» por otro.

El carácter de no perdurable de las relaciones interpersonales del grupo formal viene delimitado por la concordancia de intereses personales y objetivos del grupo. Un miembro de un grupo de este tipo pertenecerá a él siempre y cuando le sea útil para conseguir o satisfacer sus necesidades. En el momento en que no sea así no dudará en abandonarlo, aunque el grupo puede perdurar por la permanencia de otros a los que sí les satisface.

El empeño por conseguir unas metas comunes hace que en los grupos formales surjan relaciones estrechas de cooperación entre sus miembros, y que de ellas se deriven a su vez la formación de grupos primarios, donde sus miembros están ligados por lazos afectivos producto de la confluencia de sentimientos y actitudes similares hacia temas más o menos específicos.

5.6.2. *Grupos informales*

Los grupos informales se forman espontáneamente tanto en una organización como en el sistema social. Poseen uno o más líderes que no son nombrados por instancias externas al grupo. La existencia de varios líderes en un grupo informal está en función de las actividades que el grupo realice. Así, un grupo de amigos podrá tener un líder para actividades deportivas, otro para actividades culturales, otro para actividades de ocio, etc.; cada uno de sus miembros se constituirá en conductor del grupo, y los demás le reconocerán su capacidad de liderazgo según sea el nivel de especialización, experiencia y dominio de las actividades que el grupo de amigos emprenda en un momento determinado.

Los objetivos del grupo informal no están especificados explícitamente. Esto no quiere decir que no existan, pues el grupo de amigos se constituye para divertirse, encontrar apoyo afectivo y emocional, seguridad personal, etc. Aunque esas metas no estén constatadas formalmente, todos sus componentes son conscientes de la función y del papel que el grupo juega en sus relaciones. La función principal del grupo informal para el individuo es la de satisfacer necesidades sociales y psicológicas.

En una organización formal se pueden generar grupos informales, derivados de las relaciones y afinidades personales de los miembros de la organización; así, pueden surgir grupos deportivos, de amistad, grupos sociales, etc. El que estos grupos sean positivos o negativos para la organización dependerá de la convergencia o divergencia de sus objetivos con los de la organización. En estos casos, las organizaciones formales, sobre todo en el mundo empresarial, analizan e interpretan las fuerzas motivacionales, así como las condiciones que faciliten la canalización de los elementos positivos de los grupos informales en su seno.

© Ediciones Pirámide

La vida del grupo. Nacimiento, evolución y final

2

ROBERTO MARTINEZ-PECINO
LUCÍA SELL TRUJILLO

1. Introducción.
2. El nacimiento del grupo.
3. La evolución de la vida grupal.
4. El final de la vida grupal.

1. INTRODUCCIÓN

Como veíamos en el capítulo anterior, los grupos están compuestos de personas. En este sentido, y al igual que ellas, no son entidades estáticas, sino que son dinámicos y cambiantes.

En un grupo se producen cambios durante todo su ciclo vital (Worchel y Coutant, 2003; Canto, 1998). Así, evoluciona desde las primeras interacciones que dan lugar a su nacimiento, pasando por los momentos intermedios, en los que se producen ajustes entre aspectos personales y también en los relacionados con las actividades que el grupo desarrolla, hasta los momentos finales de la vida grupal.

Todos estos procesos y cambios en la evolución de la vida del grupo tienen importantes consecuencias tanto para las personas que los componen como para el propio grupo en sí mismo o para las futuras experiencias de participación en grupos.

Resulta por tanto necesario entender cómo transcurre la vida grupal, y a tal fin dedicamos este capítulo. Para ello analizamos tres momentos cruciales de la vida del grupo: su nacimiento, su evolución y su final. Comenzamos analizando el nacimiento del grupo con una aproximación tradicional que permite distinguir entre criterios instrumentales y motivacionales que propician el surgimiento y pertenencia a un grupo. A continuación, destacamos el modelo de integración social de Moreland, que nos explica los inicios grupales en base a vínculos ambientales, afectivos, comportamentales y cognitivos que favorecen la integración social de los miembros del grupo. Para comprender la evolución del grupo destacamos que son numerosos los modelos desarrollados, presentamos algunos factores que pueden dar cuenta de las semejanzas y diferencias entre ellos y nos centramos en los modelos más significativos. De este modo mostramos el modelo de Bennis y Sheppard y el modelo de Tuckman, con los que podremos comprender los ajustes que realizan los miembros del grupo para desarrollar un funcionamiento adecuado en lo referente tanto a las relaciones personales como a las actividades grupales. Ambos modelos pueden ser considerados modelos lineales, pues nos sugieren una serie de fases o secuencias que el grupo debe atravesar. También destacamos aquí el modelo de equilibrio interrumpido de Gersick. Este modelo, a diferencia de los anteriores, no plantea la evolución grupal de forma lineal, en base a fases por las que el grupo debe pasar, sino de una forma más dinámica en la que los períodos de equilibro o estabilidad del grupo se ven alterados requiriendo cambios y ajustes que vuelvan a garantizar el equilibrio del grupo. Por último, presentamos el modelo de identidad social de Worchel y colaboradores, que nos ayuda a comprender la evolución grupal desde una perspectiva que integra aspectos planteados en los modelos anteriormente mencionados. Por lo que se refiere al final de la vida de los grupos, comenzamos mostrando una aclaración conceptual de los diversos tér-

© Ediciones Pirámide

minos empleados para referirse a este momento, se presentan algunas razones por las que la vida de un grupo llega a su fin y se analizan los principales aspectos que deben ser abordados para gestionarlo adecuadamente.

2. EL NACIMIENTO DEL GRUPO

Aunque algunas veces resulta posible conocer el instante en el que se forma un grupo, en la mayoría de las ocasiones es muy difícil determinar en qué momento se ha originado, sobre todo cuando se trata de grupos naturales. Tener un buen conocimiento de los factores que intervienen en la formación de un grupo resulta esencial, ya que puede ayudar a entender otros fenómenos que se producen durante la evolución grupal (Moreland, 1987). Presentamos en esta sección dos grandes aproximaciones que nos ayudan a comprender el nacimiento del grupo. Por un lado, una aproximación tradicional que nos permite distinguir entre criterios instrumentales y motivacionales. Por otro lado, el modelo de integración social de Moreland, que nos explica los inicios grupales en base a vínculos ambientales, afectivos, comportamentales y cognitivos que favorecen la integración social de los miembros del grupo.

2.1. Aproximación tradicional: criterios instrumentales y motivacionales

Para intentar explicar la formación grupal se han utilizado dos criterios: uno denominado instrumental o funcional, y otro denominado motivacional o de atracción interpersonal (Gil, Alcover, García, Roda y Rodríguez, 1999). Según el criterio instrumental, el grupo nace porque permite satisfacer distintos tipos de necesidades (de información, psicológicas, interpersonales, colectivas) que de forma individual no podrían lograrse. El grupo sería por tanto un instrumento para desempeñar determinadas funciones. El criterio motivacional o de atracción interpersonal plantea que formamos grupos como resultado de un análisis de características percibidas entre dos o más personas (atractivo físico, proximidad, reciprocidad, similitud, etc.).

Ambos criterios plantean la formación de un grupo como un fenómeno discontinuo, lo que supone la transformación de un no grupo en un grupo. Si bien, tal y como plantea Moreland (1987), quizá sea más adecuado considerar la formación de un grupo como un proceso continuo que implica el movimiento de un conjunto de personas a lo largo de una hipotética dimensión de «grupalidad», durante un período más o menos dilatado de tiempo.

2.2. Modelo de integración social

El modelo teórico de Moreland (1987) explica la formación de los grupos como un proceso en el que interviene un conjunto de vínculos ambientales, comportamentales, afectivos y cognitivos que denomina «integración social». Estos vínculos serían los que unen a los individuos entre sí, formándose el grupo en la medida en que tienen lugar los cuatro aspectos de integración social. Estos aspectos deberían ser considerados como funciones más que como causa de formación, no obstante son inherentes a la formación.

Moreland plantea en su modelo *proceso de integración social* que la formación de grupos es un proceso continuo de integración social, entendida ésta como el conjunto de vínculos ambientales, comportamentales, afectivos y cognitivos que unen a los miembros del grupo entre sí, de modo que cuanto más piensen, sientan y actúen los miembros como un grupo, antes que como un conjunto de individuos, mayor será el nivel de integración social que presentará el grupo. Pasamos a continuación a describir los vínculos referidos.

a) Integración ambiental. El entorno físico, social y cultural puede facilitar los recursos necesarios para que varios individuos

© Ediciones Pirámide

se conviertan en un grupo. Uno de los factores que más influyen en la formación de un grupo es el *entorno físico* y, en especial la proximidad o cercanía de los individuos. Se ha comprobado que la proximidad física y la frecuencia de la interacción llevan a la elección de amigos (Festinger, Schachte y Back, 1950). También, el *entorno social* en el que se encuentra inmersa la persona genera la oportunidad de establecer nuevos contactos interpersonales que pueden dar origen al inicio de nuevos grupos. Y, por último, el *entorno cultural* también facilita o dificulta la pertenencia a grupos. Así, por ejemplo, las culturas colectivistas tienden a facilitar la formación de grupos en mayor medida que las individualistas. Lo mismo ocurre con la pluralidad política y social en la que los sistemas democráticos facilitan la formación y la actividad de los grupos en mayor medida que los autoritarios. No obstante, también en sociedades consideradas libres, las restricciones, en ocasiones de modo más sutil, pueden impedir la formación de grupos, apelando de manera más o menos explícita a diferencias de clase, étnicas, económicas, geográficas, etc. (Alcover, 1999).

b) Integración comportamental. Se produce cuando las personas son interdependientes entre sí para lograr la satisfacción de necesidades (Moreland, 1987). Para explicar la integración comportamental o conductual se han adoptado diferentes perspectivas. La teoría *evolucionista* explica que la adaptación a las condiciones ambientales es más idónea para las personas que pertenecen a un grupo que para individuos aislados. Desde la teoría del *intercambio social* se plantea que existe una mayor probabilidad de que se formen grupos cuando sus miembros sean capaces de maximizar las recompensas y de minimizar los costes. Autores como Homans (1961) formularon que cualquier relación social implica un intercambio de conductas que ocasiona tanto «recompensas» como «costes», de modo que las personas tratarán de establecer relaciones en las que las recompensas sean altas y los costes bajos. Para la perspectiva de la *evaluación social*, la pertenencia a grupos proporciona a los miembros información acerca de ellos mismos y de su entorno. De acuerdo con la teoría de la comparación social (Festinger, 1954), las personas se encuentran motivadas por una fuerte tendencia a evaluar la realidad y a obtener un conocimiento objetivo de las cosas. En la mayoría de los casos, disponer de información objetiva acerca de opiniones, creencias, actitudes, capacidades, etc., resulta complicado, por lo que se suele recurrir a realizar comparaciones sociales, es decir, comparar lo que piensan, sienten u opinan otras personas del entorno ante dichos acontecimientos o realidades. Este impulso o necesidad de comparación también se encuentra, según Festinger, en el origen de la mayor parte de los grupos, a los que las personas se unen en función de la similitud, real o percibida, de sus miembros y que facilita desarrollar marcos de referencia para la comparación social. Una última perspectiva es la *psicodinámica,* en la que los grupos se contemplan como un contexto ideal para movilizar defensas, controles o sentimientos de ansiedad. En consecuencia, las personas forman grupos o entran a formar parte de ellos con el objetivo, consciente o no, de enfrentarse con conflictos de personalidad o de identidad, puesto que el contacto y la interacción con los otros puede permitirles superar estas situaciones.

c) Integración afectiva. Se produce cuando las personas tienen unos sentimientos compartidos, es decir, cuando se sienten

© Ediciones Pirámide

atraídas entre si por algún motivo y se produce un proceso de «encadenamiento» entre ellas. Para conocer la clase de sentimientos que son compartidos por los miembros de un grupo se han desarrollado dos líneas de investigación. Una destaca la atracción interpersonal entre los miembros del grupo, donde se ha estudiado la atracción física, la semejanza de actitudes, de personalidad, de nivel económico, de nivel de competencia, de raza, de sexo, etc. (Shaw, 1976). La otra línea de investigación es la relativa a la atracción que puede ejercer para los miembros el grupo en sí mismo. Desde este prisma se considera que las actividades, metas o creencias de un grupo pueden proporcionar prestigio o resultar útiles para sus miembros en otros contextos sociales.

d) Integración Cognitiva. Tiene lugar cuando los individuos perciben que comparten características personales fundamentales, lo que implica más que la mera semejanza entre los miembros. Moreland (1987) enfatiza que lo importante por parte de los miembros de un grupo es la conciencia de que son similares, lo que conduce a la idea de que un grupo se forma cuando las personas comienzan a percibirse a sí mismas como grupo. Los factores que influyen en la conciencia de las semejanzas y diferencias con otras personas pueden ser divididos en personales y situacionales. El análisis de los factores personales indica que un grupo se formará cuando la persona es consciente de: 1) la similitud antes de pertenecer al grupo, 2) su pertenencia inmediatamente antes de la formación del grupo y 3) que su pertenencia en el pasado ha resultado útil, en el sentido de proporcionarle una identidad social. Los factores situacionales hacen referencia al hecho de que: 1) el individuo sea recordado o no por otros como miembro del grupo, 2) crean que su pertenencia es relevante para obtener ciertos resultados, y 3) la pertenencia resulte distintiva o inusual de alguna forma en su entorno social, de modo que cuanto más distintivo es un grupo, más probable es que una persona sea reconocida como miembro de él. Estos seis factores pueden afectar sobre la conciencia de las personas de pertenecer a un grupo y, en consecuencia, influir sobre la formación de grupos.

En definitiva, Moreland (1987) concluye que la formación de grupos es un proceso continuo de integración social en el que tiene lugar los cuatro tipos de integración: ambiental, comportamental, afectiva y cognitiva. No obstante, hay que considerar que estos tipos de integración se refieren a la formación de grupos naturales y, aunque puedan presentar ciertas características comunes, no es lo mismo el hecho de unirse voluntariamente a un grupo que ser asignado de manera forzosa a él o que el grupo haya sido creado de forma intencionada por un agente externo.

3. LA EVOLUCIÓN DE LA VIDA GRUPAL

A lo largo de la vida de un grupo se van produciendo evoluciones y cambios que afectan a varias dimensiones. Una primera dimensión es la denominada *dimensión social,* que se refiere a cambios en la estructura del grupo y en los roles y estructuras de sus miembros. Una segunda dimensión concierne a las *actividades del grupo*, que se relaciona con la realización de tareas y con los procesos operativos del grupo. Finalmente, se producen cambios en la dimensión de la *cultura grupal*, que incluye aquellos aspectos relacionados con las normas, valores y objetivos compartidos en el grupo (Smith, 2001).

Los patrones de cambio y evolución de los grupos han sido objeto de estudio en las últimas cuatro décadas y han dado lugar a multitud de modelos explicativos (Chidambaram y Bostrom,

© Ediciones Pirámide

1996). No obstante, si bien la literatura en cuanto a modelos ha sido extensa, el avance ha sido relativamente escaso en los últimos 20 o 25 años (Smith, 2001). La complejidad del tema tratado hace que ninguno de ellos consiga una explicación completa de la evolución grupal, al tiempo que la mayor parte coincide en algunos de los principales procesos implicados. Por otro lado, su clasificación tampoco resulta fácil, ya que muchos modelos comparten ideas, patrones y fases, al tiempo que presentan sutiles diferencias. Consideramos necesario en primer lugar comprender algunos factores que pueden influir en que los diversos modelos desarrollados presenten tanto similitudes como diferencias. Posteriormente, nos centraremos en los modelos más significativos.

3.1. Factores que generan semejanzas y diferencias entre los modelos

De acuerdo con Smith (2001), algunos elementos nos pueden ayudar a comprender las semejanzas entre los modelos.

a) *El lugar en el que se concibió e incubó el modelo*. Muchos se han derivado de las mismas instituciones académicas, como por ejemplo la Universidad de Harvard. Por tanto, los autores conocían los modelos previos de sus colegas y los tomaban como referencia para sus estudios. Al mismo tiempo, estaban expuestos a las mismas clases, conferencias y discursos informales que favorecen una forma similar de entender la realidad grupal.

b) *Las escuelas de pensamiento*. Numerosos autores se han decantado por algunas escuelas de pensamiento sobre las que se han asentado y trabajado posteriormente. Un buen ejemplo es el influyente trabajo de Tuckman (1965) que veremos en este capítulo.

c) *Los tipos de grupos y materiales objeto de estudio y análisis*. Una tercera explicación se deriva del tipo de grupos y materiales que han sido objeto de estudio y análisis. Muchos de los grupos estudiados compartían algunas características. Por ejemplo, el estudio de los grupos en entornos muy controlados, con estudiantes, con grupos de terapia, etc. También se han producido algunas semejanzas en los materiales utilizados.

Por lo que se refiere a las diferencias entre los distintos modelos, Chidambaram y Bostrom (1996) proponen algunos factores que pueden ayudar a comprenderlas:

a) *Los grupos analizados*. Puede ser que los diferentes grupos analizados tengan distintos patrones de desarrollo. Por ejemplo, estudiantes, grupos orientados a un objetivo, grupos estudiados en entornos naturales frente a otros en entornos controlados o grupos que tienen la figura de un líder frente a aquellos en los que no se ha designado ninguno.

b) *Operacionalización del modelo*. Cada modelo se ha centrado en diferentes variables. Por ejemplo, los modelos lineales han intentado describir los patrones de desarrollo del grupo, mientras que los no lineales han tratado de identificar los factores que generan los cambios en dichos patrones. Incluso dentro de estas categorías de modelos se ha atendido a diversas variables, como los sentimientos de los miembros del grupo, el rendimiento o la interacción entre sentimientos y rendimiento. También han existido diferencias en otras variables objeto de estudio en los grupos, como el conflicto, la cohesión, el liderazgo, la influencia, la ansiedad, la cooperación, la confianza, etc.

c) *Tareas desarrolladas*. Los diferentes modelos se han generado utilizando distintas

© Ediciones Pirámide

tareas, por ejemplo tareas experimentales, tareas más cercanas a la «realidad», tareas sencillas, complejas, con impacto e implicación para los miembros del grupo o sin consecuencias para ellos, etc.

d) *Período de tiempo*. El período de tiempo considerado en los estudios varía significativamente, desde los que se centraron en una sola sesión hasta los que emplearon varias semanas o incluso años. Analizar evoluciones grupales en diferentes marcos temporales puede dar lugar a diferentes modelos de desarrollo.

3.2. Modelos sobre la evolución grupal

Como señalábamos anteriormente, en esta sección presentamos algunos de los modelos más significativos. Comenzamos en primer lugar con el modelo de Bennis y Shepard y el modelo de Tuckman, que ponen de manifiesto los ajustes que realizan los miembros del grupo para desarrollar un funcionamiento adecuado en lo referente tanto a las relaciones personales como a las actividades grupales. Ambos son modelos lineales. Los modelos lineales (Morgan, Salas y Glickman, 1994) plantean que los grupos se desarrollan siguiendo un orden definido de progresión a través de una serie de fases cuyo número oscila entre los diferentes autores. Para alcanzar la madurez grupal es necesario que se superen todas y cada una de las fases, ya que si un grupo es incapaz de superar una determinada fase, tendría lugar la disolución o ruptura del grupo. Asimismo, estos modelos consideran que el grado de madurez y desarrollo del grupo se incrementa con el tiempo a medida que se va progresando en las fases del mismo. Posteriormente presentaremos el modelo de equilibrio interrumpido de Gersick, que se incluye dentro de los denominados «modelos no lineales». Los modelos no lineales (Morgan, Salas y Glickman, 1994) se caracterizan por la ausencia de cualquier tipo de secuencia o fases en la evolución grupal. Estos modelos entienden los grupos como sistemas abiertos, en los que las influencias de las variables del entorno y de las relaciones con el exterior son de gran importancia. Finalmente, nos centraremos en el modelo de identidad social de Worchel y colaboradores, considerado más integrador por algunos autores (Alcover, 1999; Sánchez, 2002).

Modelo de Bennis y Shepard

Este modelo propuesto por Bennis y Shepard (1956) predice que los grupos se desarrollan a lo largo de dos fases principales con tres subfases cada una de ellas. La primera fase, denominada dependencia (o de relación con la autoridad), presenta una primera subfase de sumisión (dependencia-huida de los miembros con respecto al líder), una segunda de rebelión (contradependencia-lucha) y una tercera de resolución del conflicto (resolución por catarsis de los problemas con la autoridad). La segunda fase, de interdependencia (o de relaciones interpersonales), consta de una primera subfase de identificación entre los miembros del grupo (encantamiento-huida), de otra en la que predomina la preocupación por la identidad individual (desencanto-lucha) y finalmente de una tercera subfase en la que se resuelve el problema de identidad frente al grupo (validación por consenso).

Modelo de Tuckman

Uno de los modelos más representativos e influyentes sobre las etapas del desarrollo de grupo es el de Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman y Jensen, 1977), aunque está muy influido por el modelo de Bennis y Shepard.

Tuckman considera dos aspectos importantes en la evolución de un grupo: las relaciones interpersonales (configuración y conductas interpersonales del grupo en un momento del tiempo) y la actividad de la tarea (contenido de la interacción). El autor propone una secuencia paralela de desarrollo, aplicable a diversos tipos de grupos,

© Ediciones Pirámide

tanto para las relaciones interpersonales (comprobación de dependencia, conflicto intragrupal, desarrollo de la cohesión de grupo y relación funcional de roles), como para la actividad de la tarea (orientación de la tarea, reacción emocional a la tarea, intercambio abierto de interpretaciones relevantes y emergencia de soluciones).

El desarrollo grupal según este modelo abarca ambos niveles y consta de las siguientes cuatro fases:

— Formación. Es el nivel inicial del desarrollo del grupo. Se caracteriza por existir una gran incertidumbre, ya que los miembros intentan identificar aspectos de la estructura del grupo, de las relaciones interpersonales y de los procesos de realización de las tareas. Esta etapa finaliza cuando los miembros del grupo comienzan a pensar en sí mismos como parte del grupo.
— Tormenta. En este segundo nivel se produce el conflicto y división intragrupal debido tanto a problemas interpersonales como a la ejecución de las tareas. Los miembros ofrecen resistencias frente a la influencia del grupo y a las demandas de la tarea. Si el grupo finaliza esta etapa es porque suele existir una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.
— Normativa. Los miembros van internalizando las normas, surgiendo en el grupo la cohesión y la identidad grupal positiva. Cuando esta etapa se completa se encuentra afianzada la estructura, y el grupo ha asimilado las expectativas respecto al comportamiento correcto de los miembros.
— Ejecución. En este nivel los grupos resuelven sus problemas estructurales, de modo que se desempeña con un alto grado de éxito la ejecución de las tareas propuestas y, por otro lado, los comportamientos resultan mucho más flexibles y funcionales, al estar centrados en el objetivo y orientados a la tarea.

En los grupos permanentes, la ejecución es la última etapa en su desarrollo; sin embargo, en la mayoría de los grupos, sobre todo en aquellos que se crean con un propósito específico, se observa la existencia de una quinta etapa, incorporada por Tuckman después de una revisión posterior de su modelo (Tuckman y Jensen, 1977).

— Clausura. Los grupos alcanzan sus objetivos, tanto de rendimiento como de relaciones interpersonales. A partir de aquí, el grupo puede mantenerse funcionando eficazmente o disolverse una vez alcanzadas las metas pretendidas.

Modelo de equilibrio interrumpido

El modelo de equilibrio interrumpido de Gersick (1988, 1989) señala que los grupos se desarrollan y cambian de forma discontinua, de tal forma que los periodos estables, en los que se realizan rutinas habituales, resultan interrumpidos por períodos de transición no tan estables.

Para Gersick los grupos mantienen sus rutinas en la realización de sus actividades (posición de equilibrio) hasta que son forzados a alterar o modificar esas prácticas por limitaciones temporales o crisis (estado de desequilibrio). Esta tendencia se deriva de la racionalidad del grupo (capacidad limitada de un grupo para retomar un problema e intentar un nuevo enfoque), la dificultad percibida de los enfoques alternativos, la desgana a cambiar prematuramente sin considerar todas las posibilidades y a comprometerse con los otros miembros del grupo. En suma, este modelo es un modelo no secuencial porque se fundamenta en la premisa de que el patrón de conducta observada a lo largo del desarrollo variará de acuerdo con las cuestiones encontradas por el grupo y en la forma en que es procesada la tarea.

© Ediciones Pirámide

Modelo de identidad social de Worchel y colaboradores

Worchel y colaboradores (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992; Worchel, 1996) plantean el modelo de identidad social de los grupos, considerando éstos como unidades dinámicas que se desarrollan a través de una serie predecible de fases que se suceden cronológica y consecutivamente, aunque no tienen siempre la misma duración temporal. Las fases propuestas son seis, de las que dos serían previas al establecimiento del grupo y las cuatro restantes de desarrollo grupal propiamente dicho.

Las fases previas son:

— Descontento. Las personas que todavía no son grupo pero que serán futuros integrantes de él, provienen de diversos grupos en donde su grado de insatisfacción era alto, ya que se sentían desatendidos y el grupo no satisfacía sus necesidades.
— Suceso desencadenante o precipitante. Un acontecimiento puntual o cualquier otra circunstancia puede servir como punto de partida para promover el cambio hacia la creación del nuevo grupo abriendo expectativas de mejora. Es en esta fase cuando se produce la ruptura con el grupo antiguo.

Las fases del desarrollo grupal son:

— Identificación con el grupo. Aparecen sentimientos de pertenencia grupal y con ello se puede dar ya por formado el grupo. El objetivo del grupo en este momento es el establecimiento de su identidad social frente a su identidad personal. Hay fuertes presiones hacia la conformidad y se legitiman los valores propios. Pueden pedirse manifestaciones de lealtad o sacrificios a los miembros. Las relaciones con los exogrupos pueden ser tensas.
— Productividad grupal. En esta fase la preocupación está orientada al logro de los objetivos que el grupo se haya marcado, llegándose a plantear colaboraciones con exogrupos para alcanzar la productividad. También es el momento en el que aparecen los primeros conflictos entre miembros del grupo debido a diferentes capacidades o ideas sobre cómo llevar a cabo las actividades.
— Individualización. A medida que se van logrando los objetivos grupales, los miembros comienzan a evaluar tanto las contribuciones como las recompensas que obtienen de la pertenencia grupal. Las interacciones dentro del grupo se hacen más selectivas. Comienzan a surgir subgrupos, haciéndose presentes las necesidades individuales y las luchas de poder. En esta fase los exogrupos pasan a ser analizados como posibles candidatos para formar parte de ellos.
— Declive del grupo. El desplazamiento hacia la identidad personal plantea una amenaza potencial a la identidad grupal. Las diferencias entre los subgrupos creados se hacen manifiestas y comienzan las luchas entre sí, al tiempo que disminuye la confianza en el grupo. Es el momento en el que algunos miembros comienzan a abandonar el grupo.

El modelo defiende que los grupos se centran en cuestiones diferentes en los distintos momentos temporales. Así, se predice que los grupos se preocuparán por aspectos relacionados con la ejecución de la tarea y con la productividad sólo cuando hayan establecido su identidad grupal, siendo mayor por tanto el rendimiento y la productividad del grupo durante los períodos intermedios de su ciclo vital.

4. EL FINAL DE LA VIDA GRUPAL

La literatura incluye diversos términos para referirse al final de un grupo, tales como «cierre»,

© Ediciones Pirámide

«disolución», «desaparición», «abandono», «separación» o «retirada» (Rose, 1989). No obstante, consideramos que el término «final» resulta bastante apropiado y más libre de connotaciones negativas. En este sentido, términos como «desaparición» o «disolución» definitiva de un grupo pueden tener una connotación negativa y asociada a una pérdida, aspecto que no necesariamente tiene que ser así, ya que, como veremos, el final puede ocurrir por causas positivas, como el logro de la meta propuesta. Por otro lado, en el estudio de relaciones de intercambio (dentro del cual podemos encontrar los grupos) también se ha considerado el término «final» más neutro, y desvinculado de escuelas de pensamiento, sobrepasando los obstáculos que se puedan encontrar entre diferentes líneas de investigación (Tahtinen y Halinen, 2002). Consideramos igualmente importante hacer mención de una distinción planteada por Alcover (1999) al referirse al final de los grupos diferenciando entre escisión y terminación del grupo. La escisión se refiere a la división del grupo, surgiendo un nuevo grupo que se aparta del anterior al que todos pertenecían. La terminación incluye aquellas situaciones en las que el grupo, por diversos motivos, desaparece de manera definitiva.

Realizadas estas aclaraciones en cuanto al concepto, debemos destacar que, a pesar de que el final de un grupo es un aspecto más dentro de su ciclo vital, ha recibido escasa atención por parte de los investigadores (Levine y Moreland, 1998). En cierta medida, algunos autores no lo han planteado explícitamente por considerar que era un fenómeno que de alguna forma debía ocurrir en la vida del grupo. Así, por ejemplo, Tuckman no incluía esta fase en su modelo inicial, y en la versión revisada (Tuckman y Jensen, 1977) los autores mencionan que en su modelo anterior no se incluía la fase final porque se asumía que ocurría en algún punto durante la etapa de ejecución dado que en algún momento el grupo lograría los objetivos para los que fue creado y ya no sería necesario.

Podemos esgrimir diversas razones por las que la vida de un grupo puede llegar al final de su ciclo vital (Sarri y Galinsky, 1974):

a) Se ha logrado el objetivo para el que se constituyó el grupo.
b) El grupo se había constituido para un período específico de tiempo.
c) Falla la integración entre sus miembros porque no desarrollan condiciones básicas tales como alcanzar cierto consenso acerca de los objetivos del grupo, desarrollar altos niveles de vinculación interpersonal, desarrollar un sistema de roles que permita suficiente satisfacción personal o logar el éxito en las principales tareas y procedimientos operativos.
d) Se produce una mala adaptación derivada de no saber afrontar cambios internos o externos. En este sentido, se puede producir una mala adaptación si el grupo no ha desarrollado mecanismos que le permitan afrontar estos cambios, o si bien estos mecanismos se han desarrollado con tal rigidez que no hacen posible una respuesta adecuada del grupo.

La fase final de un grupo puede ocurrir en diferentes momentos de su vida en función de la presencia de circunstancias que promuevan o dificulten su desarrollo. Será más relevante para aquellos grupos que han desarrollado fuertes entornos interactivos, que han facilitado relaciones más intensas y que terminan conjuntamente (Mackenzie, 1997). En ocasiones los grupos llegan a su fase final después de una etapa de ejecución y producción. Llegados a ese punto, el grupo debe decidir si se prepara para disolverse o si comienza una nueva secuencia. Por ejemplo, algunos acontecimientos que pueden favorecer el comienzo de una nueva secuencia son cambios en la meta original o el establecimiento de una nueva meta (Hare, 1973). En otras ocasiones, el final del grupo no ocurre de modo súbito en la fase

© Ediciones Pirámide

final, sino que se ha ido desarrollando con anterioridad tras evidenciarse una reducción del interés y compromiso de los miembros que finalmente puede llevar a disolver el grupo (Braaten, 1974-1975).

En cualquier caso, los encuentros finales son uno de los hitos centrales de los grupos. Diversos modelos de evolución grupal resaltan diferentes comportamientos en relación con estos momentos, tales como romper vínculos emocionales, despedirse, completar las tareas del grupo, preparar materiales para revisiones y evaluaciones externas antes de la finalización, establecer una comunicación abierta sobre el rendimiento del grupo y sus miembros (Chidambaram y Bostrom, 1996). La fase final de un grupo aborda asuntos importantes relacionados tanto con las relaciones interpersonales de los miembros como con sus tareas (Schuman, 2001; Tuckman y Jensen, 1977). En relación con las primeras, el final de un grupo puede generar cierta ansiedad por la separación, tristeza, sentimientos hacia el líder y otros miembros del grupo. En relación con las tareas, es importante hacer una autoevalución de los objetivos logrados.

Como vemos, el final de un grupo es un aspecto importante que puede afectar a las futuras experiencias de formación y evolución de los grupos. Por ello es necesaria una aproximación sistemática al final del grupo que permita la participación en el cierre de todos sus miembros (Mackenzie, 1997). Algunos autores desde entornos clínicos destacan tres tareas relevantes en este momento (Brabender y Fallon, 2009): reconocer y tratar la pérdida del grupo y de sus miembros, valorar lo que se ha aprendido y prepararse para el futuro. Consideramos importante en este momento del ciclo evolutivo del grupo hablar abiertamente sobre su final y favorecer una reflexión que permita recibir feedback, reconocer los logros y fallos e intercambiar opiniones y experiencias con los miembros del grupo. Todo ello puede suponer una oportunidad de aprendizaje tanto para los propios miembros del grupo como para otras personas que puedan participar de estas reflexiones y beneficiarse de un valioso conocimiento adquirido para sus futuras experiencias en grupos. De esta forma, el final puede resultar una experiencia enriquecedora para todos sus miembros.

Hasta este momento hemos podido analizar algunos de los aspectos fundamentales que ayudan a entender el ciclo vital de un grupo, incluyendo su nacimiento, evolución y final. No obstante, son muchos los procesos y elementos presentes durante el ciclo vital de un grupo, tales como normas, liderazgo, comunicación, etc. (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005), en los que se profundiza en otros capítulos de este libro.

© Ediciones Pirámide

3 Estructura de los grupos

MIGUEL ÁNGEL GARRIDO TORRES
REYES BUENO MORENO

1. Introducción.
2. Sobre los tipos de estructura grupal.
3. La composición de los grupos.
4. Cómo se relacionan los miembros de un grupo.

1. INTRODUCCIÓN

Es un hecho constatado que no todos los grupos están capacitados para hacer las mismas cosas y que existen diferentes niveles de desempeño grupal en las tareas que éstos ejecutan. Las diferencias en la competencia de los grupos para alcanzar sus objetivos grupales es necesario buscarlas dentro de la estructura grupal.

El estudio de la estructura grupal es el eje fundamental en la Psicología de los Grupos, pues de ella emanan toda la actividad o procesos que se relatan en este y otros muchos manuales sobre esta temática.

La estructura de un grupo es el marco interno que define las relaciones de sus miembros a través del tiempo (Wittenbaum y Moreland, 2008); de esta forma, la estructura surge muy rápidamente, pero cambia lentamente (Sherif, 1936).

2. SOBRE LOS TIPOS DE ESTRUCTURA GRUPAL

La estructura grupal es aquello que surge en un grupo una vez que es evidente que éste existe. Esto significa que cuando somos capaces de identificar un grupo por las características que lo definen, debemos poder advertir y distinguir los diferentes elementos que conforman su estructura grupal.

Suele diferenciarse entre estructura estática y dinámica (Blanco y Fernández-Ríos, 1985; Cartwright y Zander, 1971; Infante, 2003). La primera define de manera muy simple la estructura grupal, pues lo hacen sobre la base de elementos que le dan cierta estabilidad al grupo, como su tamaño y las características de sus integrantes. La estructura dinámica apelaría a un carácter más procesual en el que el concepto de grupo hay que encontrarlo en las relaciones que se establecen entre sus miembros y los objetos con los que interactúan. Cohesión, roles o clima grupal son claros ejemplos de cómo un grupo posee un estructura de carácter dinámico.

Es necesario que la estructura de un grupo eficaz sea diseñada en función de sus objetivos y el ambiente en que se desenvuelve el grupo, dado que éste es un sistema abierto dinámico. Por ello, cualquier cambio en cualquiera de los elementos del grupo puede modificar los demás. Buena prueba de ello se tiene en el artículo de Osca y García-Salmones (2010).

Esto hace que sea habitual encontrar casos en los que los elementos tradicionalmente enmarcados dentro de la estructura estática sean más dinámicos que otros que se integrarían en la llamada estructura dinámica. Por ejemplo, puede ocurrir que en la fase de desarrollo grupal de identificación con el grupo (Worchel, Coutant-Sassic y Grossman, 1992) el tamaño sea más fluctuante que las normas grupales dado que las manifestaciones de lealtad y

© Ediciones Pirámide

sacrificio que el grupo exige a los miembros en esta fase podrían traducirse en abandonos del mismo, mientras que la legitimación de los valores grupales es cada vez más fuerte (se hacen más estables las normas). Por ello, en lugar de hablar de estructura estática o dinámica, preferimos hablar de quiénes forman el grupo (composición) y de cómo se relacionan los individuos (relaciones).

En cualquier caso, la estructura de un grupo especifica un patrón de relaciones interpersonales particular de cada grupo que cuando se ha consolidado no cambia fácilmente. Conviene dejar claro que todos los grupos, sean del tipo que sean, poseen estructura. Lo que sí puede variar es el grado en que está consolidada.

3. LA COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS

El primer elemento que debe tenerse en cuenta a la hora de identificar un grupo es quiénes lo componen. Las cualidades o características de los individuos que integran los grupos son un factor decisivo en la eficacia de éste por las aportaciones que, como individuos particulares, pueden hacer: cada una de esas cualidades individuales es un estímulo para todos los demás miembros que puede determinar la forma de pensar, sentir o actuar de éstos. De esta forma, como afirma Shaw (1979), las relaciones entre los atributos de los miembros del grupo pueden ser más importantes para la actividad del grupo que los atributos en sí mismos. Todo ello podría explicar el conocido efecto sinergia en Psicología de los Grupos, por el cual el efecto de la acción grupal en una determinada tarea puede ser superior al que resultare de la simple suma de las contribuciones de cada uno de los individuos de manera aislada.

Para que el grupo sea eficaz debe contar con unos recursos mínimos (McGrath, 1964). Los recursos grupales incluyen elementos como el tamaño físico del grupo, las habilidades o competencias de sus integrantes y sus características biográficas y psicosociales (entre las que destacamos habilidades sociales, actitudes, estereotipos y prejuicios y motivaciones).

En este sentido Hackman y Oldham (1980) proporcionan cuatro elementos que es necesario considerar respecto a quiénes componen un grupo: 1) la competencia de los individuos que lo integran para las tareas a realizar; 2) el tamaño grupal; 3) los procesos de comunicación entre los miembros, y 4) y la diversidad grupal.

3.1. Competencia o habilidades de los miembros

Es fácil imaginar cómo el resultado grupal en una disciplina atlética como es la carrera de relevos 4 × 100 será nefasto si uno de los miembros del equipo no tiene las cualidades necesarias para correr los 100 metros lisos. Este ejemplo hace referencia a una aptitud específica, como es la de correr los 100 metros lisos, pero también es necesario contar con aptitudes generales.

La inteligencia es una aptitud general relacionada con la capacidad de adaptación al entorno en el que se desenvuelve la persona. No es una habilidad académica, sino que más bien se refiere a la capacidad de comprender la diversidad de situaciones a las que podemos enfrentarnos.

Tal y como se verá en el capítulo sobre el liderazgo, la investigación sobre la importancia de la inteligencia de los miembros en el grupo se ha realizado fundamentalmente sobre la figura del líder dentro del enfoque llamado «de rasgos». En el clásico estudio de Stogdill (1948) se revelaba que los líderes eran por lo general más inteligentes que las personas que no lo son (aunque con bajas correlaciones).

También son clásicos los trabajos en los que se descubrió que los grupos con personas más inteligentes poseen un nivel de actividad general superior (Bass, McGehee, Hawkins, Young y Gebel, 1953) y menos conformidad con las situaciones que se le presentan (Crutchfield, 1955).

© Ediciones Pirámide

A pesar de la relevancia de las aptitudes generales (intelectuales, verbales, numéricas, manipulativas, etc.), las aptitudes específicas para el desarrollo de la tarea son sumamente importantes. Entre ellas, contamos con los conocimientos, habilidades y experiencia de las personas para realizar las tareas grupales. Se ha hallado que los individuos más aptos para la tarea encomendada son más activos y más influyentes sobre los demás que el resto del grupo (Palmer, 1962a, 1962b).

Otro aspecto interesante es qué ocurre cuando la información o habilidad concreta para resolver un problema grupal la posee una sola persona. Se ha descubierto que esta circunstancia origina mayores intentos por dirigir y le proporciona un estatus más elevado dentro del grupo (Shevitz y Ohio State Univ. Research Foundation Columbus, 1955). Este hecho explica por qué en los grupos encontramos personas que no están dispuestas a compartir información con el resto del grupo de cara a preservar el estatus que con ella consiguen. De esta forma, según el modelo de toma de decisiones de Vroom y Yetton (1973), ante problemas complejos, un grupo en el que sólo una persona ostenta la información podría mostrarse menos eficaz que otro en el que se ha compartido la información con sus miembros.

3.2. Tamaño del grupo

La primera pregunta que podemos hacernos es: ¿de cuántas personas se compone nuestro grupo? Es decir, estamos haciendo referencia al concepto de límite grupal. Si pensamos en nuestro grupo de amigos, quizá tengamos dificultades para precisar un número concreto; sin embargo, cuando nos ponemos en el caso de nuestro grupo de trabajo o de nuestro equipo deportivo, esas dificultades desaparecen. Esto significa que los grupos formales están mejor delimitados que los informales.

La segunda pregunta que nos planteamos es: ¿de cuántas personas se compone un grupo eficaz? Sería muy osado por nuestra parte plantear un número concreto dado que en la relación entre el tamaño grupal y la eficacia influyen numerosos factores entre los que destacamos el tipo de tarea grupal y las características de los sujetos.

Se ha demostrado que en grupos de toma de decisiones es más eficaz un número impar por aquello de evitar equilibrio o paridad entre los miembros en las posibles votaciones que se efectúen.

También está muy claro que el aumento del tamaño grupal origina numerosos problemas en el grupo, por lo que en líneas generales es preferible contar con grupos pequeños. Así, el aumento del número de integrantes dentro de un grupo debe estar siempre suficientemente justificado. Un grupo con un número elevado de integrantes aumenta la posibilidad de que la gama de conocimientos, experiencia y habilidades de los miembros sea rica en diversidad. Además, podrá contar con más capacidad física y mental (lo que Marx en su obra cumbre *El capital* acuñó con el nombre de «fuerza de trabajo»).

Por otro lado, conviene recordar que la realización de actividades en grupo puede beneficiarse del efecto de la facilitación social descrito por Triplett (1898), según el cual la activación que causa la presencia de otros en la persona que ejecuta una tarea simple hace que se aumente la respuesta dominante cuando esas tareas son poco interdependientes.

No obstante, el lector habrá podido comprobar en su experiencia diaria cómo el aumento del tamaño del grupo no lleva aparejada necesariamente una mayor competencia del grupo dado que aumentan los problemas de organización, que pueden hacer que:

1. Se formen subgrupos más preocupados por adquirir poder que por conseguir los objetivos grupales (lo que llevará a un aumento de la conflictividad).

© Ediciones Pirámide

2. Se produzcan la llamada holgazanería social, o efecto Ringelmann (Ringelmann, 1913), es decir, que el esfuerzo individual dentro del grupo decrece a medida que aumenta el número de personas que lo integran, y el efecto «polizón» u oportunista (Kerr, 1983), por el cual algunos individuos no sólo no contribuyen al grupo sino que se aprovechan de los recursos de éste. Se han realizado numerosas investigaciones en este ámbito, pero merece destacar una que recientemente publicaron Caracuel, Jaenes y De Marco (2011) sobre equipos de remo y en la que demuestran que la disminución detectada de los metros recorridos por los grupos no se podía explicar por el número de paladas dadas; además, la fatiga percibida individualmente es menor que la grupal a pesar de haber recorrido más metros que en grupo.
3. La participación de los integrantes sea menor por serlo también la oportunidad para intervenir de todos ellos y de algunos en particular (los más inseguros, tímidos, amenazados, etc.), dado que en los grupos no existe equiprobabilidad de participación de los individuos (Bales, Strodtbeck, Mills y Roseborough, 1951). Este aspecto exigiría que se demandase mayor exigencia a quien ostente el rol de líder de cara a solventar los problemas relacionados con los descensos en el número de miembros del grupo; es decir, las personas integrantes del grupo tendrían un menor nivel de identificación a causa del descenso de la cantidad y calidad de interacciones a consecuencia del mayor nivel de desacuerdo, del mayor antagonismo y del menor grado de tensión a causa del anonimato que facilitan los grupos mayores (O'Dell, 1968).

Todo esto significa que, a medida que el grupo crece, pueden aparecer, si no se lleva una gestión adecuada, deserciones que hacen que el rendimiento potencial del grupo no sea equivalente al real. Un factor determinante en la relación entre el tamaño grupal y el rendimiento es el tipo de tareas de realizan los grupos, en el sentido de que en las tareas disyuntivas el aumento del rendimiento no es proporcional al incremento del tamaño grupal y en las tareas conjuntivas supone una mayor probabilidad de que el grupo sea incapaz de hacer su tarea. No obstante, estos detalles se comentarán más adelante, cuando nos refiramos a las tareas grupales en concreto.

3.3. Comunicación

Si asumimos que un grupo es un conjunto de personas que interactúan dinámicamente, interdependientemente y de forma adaptativa hacia un objetivo común (Salas, Dickinson, Converse y Tannenbaum, 1992), estamos apuntando a que todo aquello relacionado con la comunicación en los grupos resulta relevante.

Es evidente que los miembros de los grupos mantienen relaciones interpersonales intragrupales e intergrupales de cuya calidad puede depender el desempeño grupal. Sin embargo, usando la terminología propuesta por Bales (1970), probablemente caigamos en el error de pensar que las habilidades de comunicación sólo mejoran los actos expresivos (socioemocionales) de los grupos, cuando también favorecen los aspectos instrumentales (relacionados con la tareas) dado que la comunicación desempeña un importante papel en la coordinación e interdependencia de los miembros del grupo.

En el ejemplo anterior de la carrera de relevos, en los Juegos Olímpicos de Pekín el equipo de Estados Unidos, presumible medalla de oro o plata, fue descalificado para disputar la final porque perdió el testigo, cuando en esa serie había equipos a priori sin opciones de medalla. En este y otros casos, para que el grupo sea eficaz, aparte de la competencia de los miembros, es necesaria cierta dosis de coordinación en el momento de la

© Ediciones Pirámide

entrega-recepción del testigo y un orden en la participación de los corredores (quién inicia la carrera, quién la finaliza y quiénes corren en medio, quién corre las rectas y las curvas de la pista, etc.); es decir, en los grupos la coordinación entre sus integrantes puede ser incluso más relevante que la competencia individual de sus integrantes. Si pensamos en otro tipo de grupos como por ejemplo un equipo de cirugía cardiovascular, de poco sirve un cirujano muy cualificado sin el resto de facultativos y auxiliares perfectamente sincronizados en la ejecución de su trabajo. El personal de administración de una empresa, una orquesta, un equipo de fútbol, una familia, un grupo de amigos, de teatro, empleados de un restaurante, empleados de la construcción, etc., son ejemplos de grupos en los que esta coordinación es fundamental.

La coordinación a la que aludimos hace referencia a las conductas de los miembros de un grupo para combinar y sincronizar sus esfuerzos de cara a conseguir el objetivo común. La investigación tradicional se ha centrado en la coordinación explícita, en la que mediante comunicaciones intencionales los participantes en un grupo integran sus acciones; pero no menos importante es la coordinación implícita. Ésta aparece cuando los elementos grupales ajustan sus conductas a las demandas de tarea y a las necesidades de los compañeros sin necesitar comunicación explícita entre ellos (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil y Gibson, 2008).

Foushee (1984) muestra cómo detrás de algunos accidentes aéreos se han descubierto fallos en la coordinación de la tripulación a causa de deficiencias en la comunicación; por ejemplo, en un accidente el piloto no había prestado atención a algunas indicaciones del copiloto acerca del despegue que se estaba realizando. Sin embargo, parece que las líneas aéreas y cualquier otro tipo de empresa tienden a integrar a personas en sus grupos más en función de sus destrezas técnicas que de sus habilidades interpersonales o de comunicación, cuando en éstas pueden llegar a ser trascendentales: Foushee y Manos (1981), en el caso de la aeronáutica, demostraron que el rendimiento de la tripulación depende en gran medida de la coordinación existente entre sus miembros. Coordinación que sólo pueden llegar a alcanzar si poseen unas mínimas habilidades de comunicación.

Por otro lado, la investigación revela que una alta productividad y una elevada moral (elevada cohesión grupal) sólo son posibles cuando la interacción dentro del grupo es eficaz (Kolodny y Kiggundu, 1980). Esa eficacia sólo puede asegurarse cuando se seleccionan redes de comunicación apropiadas y cuando los contenidos y las formas de comunicación interpersonal son adecuados.

De todo lo anterior se desprende el papel decisivo que desempeñan las habilidades sociales en general para cualquier grupo (Sundstrom, De Meuse y Futrell, 1990). A este respecto cabe decir que el comportamiento desprovisto de habilidades sociales es perjudicial tanto para las personas que lo sufren como para aquellos con los que interaccionan. Tener habilidades sociales es sinónimo de eficacia en el comportamiento, o, lo que es lo mismo, aumenta la probabilidad de conseguir aquellas cosas que deseamos cuando interactuamos con los demás. Estas habilidades sociales, importantes en todo el proceso de desarrollo grupal, son especialmente relevantes en tres momentos: ingreso en el grupo, conformación de los roles y conflictos grupales.

West (2004) menciona la importancia de las habilidades sociales en los grupos, las cuales, básicamente, consisten en saber escuchar, hablar y cooperar. Salanova (2008) destaca la importancia de las habilidades sociales en los grupos a causa de la cantidad de interacciones que se generan en ellos y se centra en la llamada inteligencia emocional. Otras habilidades sociales más específicas también son necesarias para el buen funcionamiento de un grupo (habilidades para solucionar problemas, de comunicación asertiva, de negociación, de presentación, de efectuar críticas, de recompensar, de hablar en público, etc.).

© Ediciones Pirámide

Por último, merece destacarse el experimento de Lafond, Jobidon, Aubéy Tremblay (2011): en un entorno de simulación funcional de mando y control mostraron mediante modelos de regresión que los dos predictores más importantes de la actuación grupal fueron la supervisión de la eficacia y la efectividad de coordinación, independientemente de la estructura del equipo. También descubrieron que la frecuencia de la comunicación fue un factor predictivo positivo en estructuras simples, y negativo en equipos multifuncionales. En cuanto al contenido de la comunicación, la proporción de comunicaciones orientadas a un objetivo resultó ser un predictor positivo del rendimiento del equipo en estructuras simples, y débilmente negativo en equipos multifuncionales.

3.4. Diversidad grupal

El creciente fenómeno de la globalización hace que las cuestiones acerca de la composición de los grupos sean de particular importancia. La investigación en esta área se refiere a número y tipo de personas que pertenecen a un grupo. La composición grupal puede influir en las dos grandes esferas de la investigación grupal: la satisfacción de los miembros y el rendimiento. Una revisión reciente de Mannix y Neale (2005) puso de relieve variadas maneras en que los miembros pueden ser diferentes unos de otros, por ejemplo, características demográficas (como la raza, edad o el sexo), competencias o habilidades, actitudes u opiniones, rasgos de personalidad, etc. Por lo tanto, una cuestión importante en esta área se refiere a los comportamientos de las personas que pertenecen a grupos homogéneos versus heterogéneos (Bowers, Pharmer y Salas, 2000).

La diversidad grupal se refiere a las diferencias entre los miembros del grupo en cualquier característica que lleve a la percepción de que alguno de sus componentes es distinto al resto (Triandis y Gelfand, 1998), por ejemplo grupos de personas del mismo género versus grupos mixtos.

Existe coincidencia en la investigación a la hora de diferenciar la diversidad social o de rasgos de la funcional o de perfil. La diversidad social se relaciona más con aspectos sociodemográficos (edad, genero, etnia, etc.), mientras que la diversidad funcional o de perfil (también llamada de información) hace referencia a aspectos psicosociales y laborales.

3.4.1. *Perspectiva de la diversidad social*

Desde la perspectiva de la diversidad social, la teoría de la categorización social (Tajfel y Turner, 1986) prevé que los miembros de un grupo se centren en los elementos comunes que comparten (asimilación al endogrupo) para diferenciarse de otros grupos (contraste con el exogrupo). Todo ello indica una marcada tendencia a que los miembros de un grupo se autoperciban de manera estereotipada de cara a reafirmar la identidad grupal. Sin embargo, dentro de un mismo grupo pueden encontrarse elementos poco prototípicos (dentro de unos límites aceptables para el grupo) que tenderán a ser considerados por el resto «peores», lo que podría mejorar la posición de aquéllos dentro del grupo. Desde esta línea se defenderían las ventajas de contar con grupos homogéneos, pues éstos llevarían asociados un mayor compromiso, cohesión y desempeño y menores conflictos de relación y abandono (elementos que han recibido un fuerte apoyo empírico).

La perspectiva de la diversidad social se encuentra dentro de lo que Horwitz (2005), en un estudio teórico sobre el impacto de la diversidad grupal en el rendimiento del equipo, trabaja con el nombre de paradigma de la similitud-atracción. Este paradigma sostiene que las percepciones de los miembros sobre otros se producen con frecuencia a partir de la similitud de atributos biodemográficos. Edad, sexo y grupo étnico son inmediatamente observados y clasificados por los sujetos individuales de forma que las diferencias tienden a ser asociadas negativamente con el rendimiento del equipo y la

© Ediciones Pirámide

integración social (Jackson, May y Whitney, 1995; Milleke y Martins, 1996). De acuerdo con este paradigma, equipos homogéneos tenderían a ser más productivos que los heterogéneos por la mutua atracción de los miembros del equipo de características similares. Por el contrario, se presume que serán menos productivos los equipos heterogéneos debido a las tensiones inherentes y los conflictos relacionales causados por las diferencias entre sus miembros. En esta línea, Wiersema y Bantel (1992), por ejemplo, encontraron que la homogeneidad de las características demográficas genera un lenguaje común entre las personas que mejora su comunicación e integración, sobre todo cuando se realizan tareas coordinadas.

La investigación ilustra que las similitudes en cuanto a edad facilitan la comprensión y comunicación mutua, lo cual influye positivamente en el rendimiento del equipo. Se supone que ocurre al contrario con las diferencias en edad (Zenger y Lawrence, 1989). Sin embargo, sólo es una suposición, porque algunos expertos en el tema afirman que la diversidad de edad aportaría una amplia gama de perspectivas y experiencias que aumentaría la calidad de las decisiones grupales (Cox y Blake, 1991; Pelled, 1996).

Sobre el género, cabe destacar la cantidad de estudios existentes que avalan que la diversidad de éste afecta al desempeño grupal (Tsui, Egan y O'Reilly, 1992) y favorece la conflictividad intragrupal (Pelled, 1996). Kanter (1977) y Shaw (1979) sostienen que a pesar de que los equipos mixtos puedan superar en potencial a equipos homogéneos en cuanto a género, las diferencias en los estilos de interacción y comunicación entre hombres y mujeres provocan pérdidas en el proceso. Sin embargo, Wood (1987) encuentra una ligera superioridad de los grupos mixtos, tanto en aspectos referentes a la tarea como en los vinculados a las relaciones sociales, atribuible a las diferencias en los estilos de interacción: la presencia de mujeres ofrece a los hombres más oportunidades de interacción, apartándolos un poco de los procesos de trabajo, y la presencia de hombres beneficia a las mujeres porque éstos aportan legitimidad a los objetivos orientados a tareas y actividades.

Bowers y otros (2000) realizaron metaanálisis para determinar si los grupos que son homogéneos con respecto a género, nivel de capacidad y personalidad consiguen niveles más altos de rendimiento que equipos que son heterogéneos en estos atributos. Encontraron que, pese a que los estudios individuales suelen mostrar diferencias acentuadas entre grupos homogéneos y heterogéneos, los resultados de su investigación sugieren que los tamaños de los efectos combinados son pequeños, y no significativos, a favor de grupos heterogéneos. Parece que los efectos significativos encontrados en muchos de los estudios incluidos pueden ser atribuidos al tipo y la dificultad de la tarea usada en la investigación.

En general, las investigaciones existentes sobre las consecuencias de la diversidad de género en el desempeño grupal muestran resultados contradictorios, aunque parece haber un consenso sobre los beneficios potenciales de la diversidad de género en el trabajo en equipo (Horwitz, 2005).

En Estados Unidos se han realizado numerosos trabajos sobre la diversidad racial. Los estudios sobre la interacción en grupos multirraciales muestran, en general, su potencial para trabajar bien y la diversidad de criterios para evaluar alternativas en la toma de decisiones.

Sin embargo, un metaanálisis de Kraiger y Ford (1985) descubrió que los supervisores atribuían siempre mayores niveles de rendimiento a los subordinados de su misma raza, efecto que fue más pronunciado en supervisores blancos a cargo de un mayor porcentaje de negros.

Es interesante la investigación longitudinal de Watson, Kumar y Michaelsen (1993): al comienzo del estudio encontraron que grupos compuestos por blancos rendían más que los heterogéneos; sin embargo, a lo largo del tiempo se observaron mejoras en el desempeño de los grupos mixtos e incluso llegaron a superar a los homogéneos al final del experimento.

© Ediciones Pirámide

3.4.2. *Perspectiva de la diversidad funcional*

Desde la perspectiva de la diversidad funcional, la heterogeneidad aportaría elementos positivos para el grupo dado que éste contaría con mayor diversidad de recursos (experiencias, conocimientos, habilidades, etc.) para afrontar las tareas, lo cual favorecería la discusión. El resultado se traducirá en un mejor trabajo del grupo porque la información ha sido más contrastada. Posee una sólida base teórica y un adecuado respaldo empírico el hecho de que el rendimiento del grupo exige aptitudes diversas que es más probable encontrar en grupos cuyos miembros hacen alarde de distintas capacidades (Laughlin, Branch y Johnson, 1969). Sin embargo, la diversidad también aporta elementos negativos, como el incremento del conflicto y la disminución de la cohesión. A pesar de todo, resulta conveniente contar con un grupo con cierta diversidad funcional en el nivel y tipo de estudios de sus miembros, pues influye positivamente en cómo se gestionan los conflictos y en la satisfacción de sus integrantes, sobre todo cuando no existe una excesiva sobrecarga de rol (Osca y García-Salmones, 2010).

La diversidad funcional entroncaría con lo que Horwitz (2005) descubrió sobre la teoría de la diversidad de los recursos cognitivos. En los trabajos de Cox y Blake (1991) se aprecia que la heterogeneidad tendría un impacto positivo en el rendimiento, ya que subyace la idea de que la diversidad promueve la creatividad, la innovación y la resolución de problemas y, por lo tanto, la generación de decisiones más informadas. Hay bastantes pruebas que apoyan esta suposición, sobre todo las derivadas de los trabajos sobre pensamiento grupal del Janis (1972).

Existe una concepción generalizada acerca de los beneficios de la heterogeneidad funcional. Por ejemplo, Govindarajan (1989) revela que la heterogeneidad funcional se asocia al éxito en las estrategias de negocio; Eisenhardt y Tabrizi (1995), al acortamiento de tiempos en el lanzamiento de nuevos productos informáticos; Keller (2002), a mejores plazos de actuación y presupuestos. Pero la heterogeneidad funcional puede aumentar el conflicto, complicar la comunicación interna y obstaculizar la coordinación dentro de los equipos dificultando la comprensión compartida de tareas (Ancona y Caldwell, 1992; Jehn y Bezrukova, 2004).

La heterogeneidad en el nivel educativo también tiene un impacto positivo sobre el rendimiento del equipo, pues crea una gama amplia de habilidades cognitivas (Cohen y Bailey, 1997). Jehn y Bezrukova (2004) observaron que esta heterogeneidad se relaciona positivamente con actuaciones reales de trabajo en grupo (aunque mediada por el conflicto de tareas). Pero esta heterogeneidad también puede afectar negativamente al rendimiento del equipo dado que ésta tiende a aumentar el nivel de malestar y conflicto, lo que puede desembocar en una disminución de la integración social (Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Knight y otros, 1999).

La homogeneidad respecto al orden o capacidad metódica se asocia generalmente con la asunción de la cultura grupal (familiaridad con políticas, procedimientos, situaciones, etc.), lo que ocasiona menos interrupciones en la comunicación, luchas de poder y conflictos (Michel y Hambrick, 1992; O'Reilly, 1989). La heterogeneidad en este aspecto afecta negativamente a la integración social, a la rotación en los equipos (O'Reilly, 1989) y a la comunicación entre los miembros (la hace menos clara y franca).

En resumen, la tesis básica de la actual revisión sobre el estado de la cuestión acerca de los efectos de la diversidad grupal sobre el rendimiento grupal es que deben contemplarse dos grandes categorías de elementos relacionados con ésta: los biodemográficos y los recursos para afrontar una tarea. Además, existen una serie de moderadores, como son el tipo de grupo, el tamaño del grupo, la complejidad de la tarea, la interdependencia de tareas y la frecuencia y la duración de las interacciones de los miembros (véase la figura 3.1).

© Ediciones Pirámide

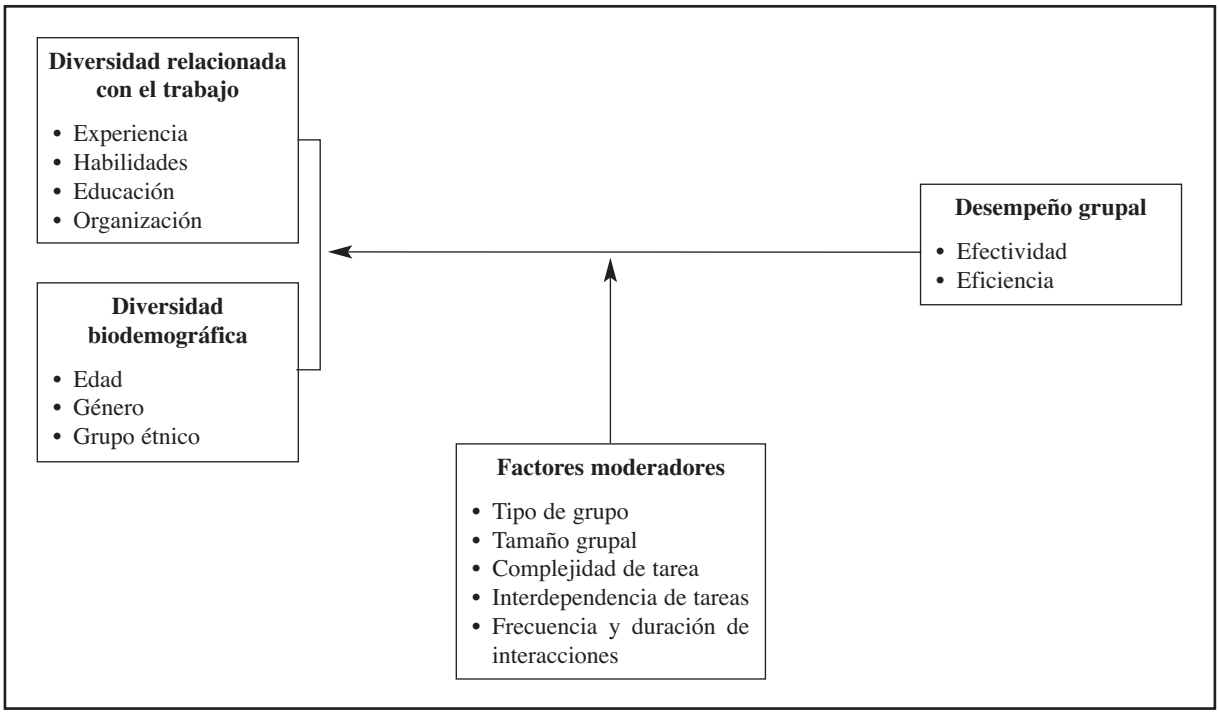


Figura 3.1.—Impacto de la diversidad grupal sobre el desempeño (Horwitz, 2005).

3.4.3. *Otros aspectos relacionados con la diversidad*

Otro aspecto relacionado con la eficacia grupal es el concepto de compatibilidad de las relaciones de los miembros. Definir compatibilidad es una tarea ardua. Algunos autores entienden que compatibilidad es sinónimo de homogeneidad grupal. Otros prefieren hablar más bien de complementariedad o reciprocidad. Es decir, que la complementariedad grupal se basa en la heterogeneidad dentro del grupo. Esta doble consideración acerca del concepto «compatibilidad» añade apoyo a la idea de Hackman y Oldham (1980) acerca de que los grupos deben ser tan heterogéneos que aseguren la variabilidad de perspectivas, de habilidades, etc., y que eviten el peligroso pensamiento grupal, y tan homogéneos que posibiliten una correcta comunicación y coordinación entre sus miembros.

En el ámbito educativo hay numerosas experiencias sobre las relaciones entre la homogeneidad y la heterogeneidad con la eficacia grupal. Destacamos la de Antón, Díaz, Martínez y González (2011), en la que se proporciona apoyo a la idea de que el rendimiento grupal va asociado a la configuración de los grupos: si se deja que el alumnado seleccione su propio grupo de trabajo, normalmente elegirá basándose en características relacionadas con la cohesión social (la homogeneidad facilita las relaciones personales), lo cual hace que el grupo no se encuentre equilibrado en lo referente a las competencias básicas para desarrollar su tarea; por ello, se obtuvieron mejores resultados cuando fue el profesorado quien formó los grupos sobre la base de las com-

© Ediciones Pirámide

petencias y características psicosociales de sus miembros. La experiencia docente de los citados autores y la de los del presente manual, avaladas por los estudios de Shaw (1979) y Schruijer y Mostert (1997), muestran que las situaciones más ventajosas de aprendizaje se producen con grupos heterogéneos (diferentes en competencias, habilidades, género, grupo social, etc.), pues se genera un mayor grado de confrontación de puntos de vista (se dan y se reciben más explicaciones), aunque en las primeras etapas del funcionamiento grupal puede detectarse mayor insatisfacción ocasionada por la complejidad inicial de las relaciones entre ellos.

Es común que un grupo formal recién constituido presente heterogeneidad respecto a pensamientos, ideas, juicios, prejuicios, estereotipos, etc. A este respecto, se ha estudiado en qué circunstancia los sesgos individuales influyen en la decisión de un jurado popular, y se ha descubierto que la discusión o deliberación grupal puede llegar a contrarrestar los sesgos individuales (Izzett y Leginski, 1974; Kerwin y Shaffer, 1994). Pero también se ha demostrado que estos sesgos se mantienen, e incluso aumentan, provocando la llamada polarización grupal (De la Fuente, 2001; Kramer, Kerr y Carroll, 1990; MacCoun, 1996). No obstante, en todos estos estudios se apunta a que un grupo homogéneo tiende a tomar decisiones sesgadas, pudiéndose llegar a producir el llamado pensamiento grupal. Buen ejemplo de lo anterior pueden encontrarlo en el clásico del cine de Sidney Lumet *Doce hombres sin piedad,* en el que un jurado se debe pronunciar sobre la inocencia o culpabilidad de un joven acusado de haber asesinado a su padre (esta película es habitual en el análisis del comportamiento grupal, pues pueden observarse tipos de liderazgo, distintos roles dentro de un grupo, toma de decisiones, pensamiento y presión grupal o la influencia de los prejuicios en las opiniones y en las conductas).

Otro elemento que interviene en la relación entre la homogeneidad y heterogeneidad grupal y la eficacia es la tarea que realice el equipo. La diversidad en conocimientos y habilidades es más apropiada para la realización de tareas creativas o intelectuales, pero plantea inconvenientes que aumentan la insatisfacción de los miembros del grupo, como el aumento del tiempo necesario para integrar los diferentes puntos de vista diferentes y problemas relacionados con la identidad derivados de la formación de subgrupos enfrentados dentro del equipo (Gil, Rico y Sánchez, 2008).

Resulta interesante citar el curioso trabajo de Martins y Shalley (2011) sobre grupos virtuales en el que examinaron cómo las diferencias demográficas (raza, sexo, edad y nacionalidad), junto a la naturaleza de los procesos de interacción de trabajo virtual (establecimiento de relaciones, la igualdad de participación y el conflicto) y la diferencia en la experiencia técnica entre los miembros del grupo, pueden afectar a la creatividad colectiva en el corto plazo. Los resultados pusieron de manifiesto que las diferencias de edad interactuaron con los procesos y la experiencia técnica para afectar a la creatividad; las diferencias de nacionalidad impactaron negativamente en la creatividad tanto directa como indirectamente debido a las divergencias en la experiencia técnica. Respecto al sexo y la raza, no encontraron diferencias significativas.

4. CÓMO SE RELACIONAN LOS MIEMBROS DE UN GRUPO

4.1. Cohesión grupal

Que la Psicología del Deporte se encuentra íntimamente relacionada con la Psicología Social y que esta última tiene un enorme impacto sobre la primera (Garrido y Bohórquez, 2012) es un hecho que puede constatarse en la ingente cantidad de estudios que existe sobre cohesión grupal en el ámbito deportivo. Otra disciplina en la que igualmente se realizan numerosos estudios es en el ejército, en el cual «la cohesión del grupo pue-

© Ediciones Pirámide

de ser la diferencia entre ganar y perder, vivir o morir» (Siebold, 2011, p. 450). Al respecto de esta afirmación, encontramos un buen referente histórico y cinematográfico en la película *Valkiria,* de Bryan Singer, en la que se narra la verdadera historia de la que fuera conocida como «operación Valkiria», complot planeado por varios generales nazis junto a algunos políticos para asesinar a Adolf Hitler y cuyo fracaso puede ser atribuido, entre otras cosas, a la falta de cohesión grupal que queda patente en el relato. Igualmente, en el ámbito deportivo encontramos el referente de *Un domingo cualquiera,* de Oliver Stone, en el que el entrenador de los Tiburones de Miami, D'Amato (Al Pacino), da una importante charla en el vestuario a su equipo y, en particular, a su estrella en declive Jack «Cap» Rooney (Dennis Quaid), ante un encuentro trascendental.

La cohesión se considera un factor crucial para el buen funcionamiento de todos los grupos pues es uno de los procesos responsables de que el grupo no sea únicamente un mero agregado de personas. Un metaanálisis reciente informa acerca de la relación positiva entre cohesión y eficacia (Gil y otros, 2008). Es probable que un grupo sin cohesión pueda obtener buenos resultados, pero éstos serían mejores si la cohesión aumentara, e incluso el mayor o menor grado de ésta puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso (García-Mas y otros, 2006). Lamentablemente poco podemos decir acerca de la dirección de esta correlación, dado que en las investigaciones escasean las de corte experimental. A pesar de esto, el estudio de Chang y Bordia (2001), en el que se plantea entre otras cosas descubrir la relación cohesión rendimiento, proporciona datos acerca de que la cohesión grupal es más un antecedente que una consecuencia del rendimiento grupal.

La cohesión es un constructo dinámico dado que evoluciona en aspectos relacionados con la tarea y con la satisfacción de los miembros a medida que el grupo se va desarrollando. En este sentido cabe diferenciar la cohesión social, motivación para desarrollar y mantener las relaciones sociales dentro del grupo, de la cohesión de tarea, implicación del grupo en el objetivo que tiene que alcanzar y los procesos necesarios para lograrlo (Carless y De Paola, 2000). La cohesión de tarea será más predominante en los primeros momentos evolutivos de los grupos, dado que en esas etapas se definen los objetivos. Tras esos momentos, la cohesión social va aumentando su protagonismo de cara a facilitar el conocimiento mutuo (Carron y Brawley, 2000).

La cohesión grupal puede definirse como un campo de fuerzas que hace que el grupo permanezca unido (Festinger, 1950) para conseguir objetivos y satisfacer necesidades de sus miembros (Carron y Chelladurai, 1981). De esta concepción se deduce que la cohesión grupal estaría influida por dos tipos de factores: la atracción grupal y la interacción social, si bien el primer factor puede beneficiarse del segundo: un clima grupal adecuado (de apoyo, seguridad, consideración, etc.) hará que la cohesión social aumente.

Desde esta consideración, la atracción interpersonal, entendida como actitud positiva hacia otros, desempeña un papel decisivo (Shaw, 1979). Por ello, existe una fuerte tendencia a medir la cohesión grupal recurriendo al promedio de elecciones recíprocas que ofrece el test sociométrico, que está particularmente enfocado al ámbito deportivo (Díez y Márquez, 2005). Creemos que para medir la cohesión grupal deben utilizarse instrumentos elaborados ad hoc, es decir, que se centren en el constructo cohesión grupal, pues en el caso del test sociométrico los resultados ofrecen una explicación interpersonal, no grupal. Los estudios de Bueno y otros (Bueno, Bohórquez, Garrido y Lorenzo, 2009; Bueno, Garrido, Bohórquez y Gomez, 2009) demuestran cómo, tras un programa de afianzamiento de la cohesión grupal en grupos deportivos, los valores que la registran, medidos con instrumentos específicos, ofrecen mejores resultados, mientras que los del test sociométrico permanecen inalterados.

© Ediciones Pirámide

Desde los modelos del procesamiento cognitivo de la información, la cohesión sería el resultado de las creencias compartidas entre los miembros del grupo (Carron y Brawley, 2000; Kozlowski y Bell, 2001). Cooperar implica compartir o repartir las actividades grupales, lo cual desarrolla una interdependencia cognitiva centrada en la tarea. Por ello, el compromiso hacia la tarea (participación centrada en la obtención de buenos resultados) haría aumentar la cohesión.

Las posturas interaccionistas y de los modelos del procesamiento cognitivo de la información no son incompatibles: a la vez que los integrantes del grupo comparten y procesan la información, interactúan para alcanzar su objetivo (Carron y Brawley, 2000). Es decir, la interacción cooperativa es responsable de la cohesión grupal (Stewart y Barrick, 2000), aunque ambos procesos influyan de manera diferente en la cohesión social y de tareas.

Habitualmente se ha asociado la cohesión grupal al rendimiento y la satisfacción de sus integrantes, existiendo muchas investigaciones que apoyan esta correlación positiva (Carron, Colman, Wheeler y Stevens, 2002; Heuz, Raimbault y Fontayne, 2006; Myers, Feltz y Short, 2004). De hecho, experiencias o intervenciones importantes realizadas tanto desde el ámbito del *teambuilding* (Carron, Spink y Prapavessis, 1997; Senécal, Loughead y Bloom, 2008) como desde otras perspectivas (Voight y Callaghan, 2001) para mejorar los grupos de trabajo ponen de manifiesto que los buenos resultados se reflejan tanto en las tareas como en el aspecto social.

No obstante, la excesiva cohesión grupal puede desembocar en el peligroso fenómeno del pensamiento grupal.

4.1.1. *Pensamiento grupal*

La frase «Si en una reunión todo el mundo piensa lo mismo, significa que alguno no está pensando», atribuida al general Patton, es la idea subyacente en el proceso de pensamiento grupal.

El pensamiento grupal es un proceso que afecta notablemente a la toma de decisiones grupales. Consiste en la búsqueda de opiniones concurrentes una vez que el líder ya ha tomado una decisión, aparentemente democrática, en presencia de los miembros del grupo, asumiendo que el equipo no puede equivocarse, que todos sus integrantes pueden apoyar con fuerza dicha decisión y que cualquier información contraria a ésta debe ser rechazada. Cuando se desarrolla este estado, los grupos se muestran poco dispuestos (o incapaces) a cambiar su curso de acción.

El proceso de pensamiento grupal queda muy bien ilustrado por el modelo de Janis (1982).

En la figura 3.2 se aprecia que es necesaria una alta cohesión del grupo que trae como consecuencia que sus miembros no cuestionen algunas decisiones por miedo a deteriorar el buen ambiente o en busca de las tan consideradas decisiones unánimes.

A estas consecuencias indeseables de la excesiva cohesión se suman fallos estructurales como el aislamiento de los grupos, la ausencia de tradición de un liderazgo imparcial, la excesiva homogeneidad ideológica entre los integrantes o la falta de un referente normativo adecuado en el que basar las decisiones, pues las normas grupales emergentes sugieren que el grupo es infalible o tiene una moral superior a los otros. Janis afirma que es como si hubiera una norma implícita a favor de una determinada decisión.

Además, los grupos con pensamiento grupal se sienten amenazados por presiones o peligros (reales o no) del exterior y creen que no existe otra solución mejor que la que propone el líder, todo lo cual les lleva a percibir que la autoestima está amenazada.

Algunos de los síntomas por los que se origina el pensamiento grupal son sobreestimación del grupo, sensación de invulnerabilidad, mentalidad cerrada que se traduce en autocensura, fe ciega en la unanimidad, presión directa sobre los disidentes, etc.

Como consecuencia del pensamiento grupal se detecta una toma de decisiones defectuosa que es

© Ediciones Pirámide

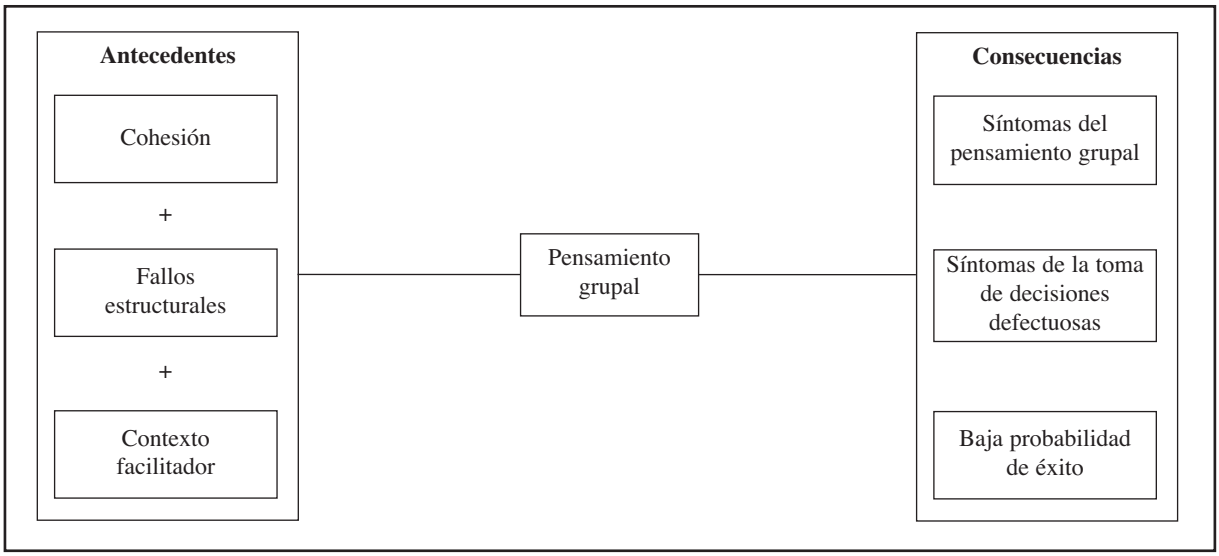


Figura 3.2.—Modelo teórico del pensamiento grupal (Janis, 1982).

fruto de no contemplar todas las alternativas de acción, de no buscar suficiente información, no elaborar planes alternativos, no analizar los riesgos, no evaluar adecuadamente la solución correcta, etc. El resultado de todo ello es una baja probabilidad de éxito en la toma de decisiones grupales.

4.2. Tareas

Las tareas grupales son un eje fundamental en el estudio de los grupos dado que muchos de ellos basan su existencia en la realización de tareas para conseguir sus objetivos y eso condiciona los procesos de interacción. Tanto es así que en los diferentes modelos de eficacia grupal aparecen las tareas como un elemento clave. Tarea y grupo son, pues, dos conceptos inseparables.

Dada la gran cantidad de tareas que un grupo puede realizar, su tipología se centra en elementos comunes o genéricos a todas ellas. En la literatura sobre esta temática pueden diferenciarse varias clasificaciones (véase la tabla 3.1), si bien son las clasificaciones de Steiner (Steiner, 1972) y la de McGrath (McGrath, 1984) las que han gozado de más aceptación por parte de la investigación grupal.

Para Steiner (1972), la eficacia del grupo se determinará según la regla de que la productividad grupal es igual a su productividad potencial menos las pérdidas en los procesos. De esta forma, el autor realiza una ingeniosa clasificación de los tipos de tarea respondiendo a tres preguntas: 1) ¿se puede dividir la tarea en subcomponentes?, 2) ¿es más importante la cantidad o la calidad del rendimiento? y 3) ¿qué tipo de contribución realizan los integrantes del grupo? Se diferencia entre tareas divisibles versus unitarias (informa sobre la existencia de subunidades de tarea que puedan realizarse fácilmente entre varios integrantes del grupo), maximizadoras versus optimizadoras (indica si exigen elevada rapidez o calidad del trabajo de todo el grupo) y de procesos (se refiere a las formas de poner las tareas en práctica). En ésta última cabe diferenciar entre procesos permitidos (integran tareas aditivas,

© Ediciones Pirámide

TABLA 3.1

Tipología general de tareas

Hackman (1968)	Steiner (1972)	McGrath (1984)	CircumplexModel	Argote y McGrath (1993)
• De producción • De discusión • De solución de problemas	• Divisibles vs. unitarias • Optimizar vs. maximizar • Procesos prescritos vs. – Aditivas – Compensatorias – Disyuntivas – Conjuntivas – Discrecionales	• Producir – Planificación – Creativas • Elegir – Intelectuales – Toma de decisiones	• Negociar – Conflicto cognitivo – Conflicto de intereses • Ejecutar – Competitivas – Ejecución	• De generación • De elección • De negociación • De ejecución

compensatorias, disyuntivas, conjuntivas y discrecionales) y procesos prescritos, o que indican cómo deben realizar los miembros del grupo las tareas (véase la figura 3.3).

Es muy interesante observar los efectos de la interacción entre el tamaño del grupo y el tipo de tarea que se realiza sobre el rendimiento grupal. Por ejemplo, el rendimiento no es proporcional al tamaño grupal en tareas disyuntivas (el grupo se queda con la mejor de las soluciones), es decir, que un mayor número de integrantes en un grupo puede incrementar la calidad de la toma de decisiones, pero este incremento se irá desacelerando progresivamente a medida que aumente el tamaño grupal. Por otro lado, el aumento del tamaño grupal elevará la posibilidad de que el grupo sea incapaz de conseguir realizar la tarea con éxito dado que es más probable que se introduzca en el grupo algún elemento ineficaz (cuando todos deben contribuir inequívocamente al resultado grupal). Igualmente, como comentamos al referirnos al tamaño grupal, el aumento de éste en las tareas aditivas y compensatorias puede llevar a la aparición del llamado efecto Ringelmann o haraganeo social (Ringelmann, 1913).

Tschan y Von Cranach (1996) estudian las limitaciones de estas clasificaciones, pues son genéricas y poco exhaustivas (no permiten recoger la variedad de tareas grupales existentes) y no contemplan que un sujeto pueda estar realizando varias tareas a la vez. Por ello, al enfoque tipológico sobre las tareas conviene añadir el dimensional, es decir, qué dimensiones pueden analizarse sobre las tareas grupales independientemente del tipo de éstas.

Dentro del enfoque dimensional destacan las seis dimensiones propuestas de Shaw (1979) (dificultad de la tarea, multiplicidad de soluciones, interés intrínseco, exigencias de cooperación, requerimientos intelectuales o manipulativos y familiaridad); las dos dimensiones del complejo modelo organizacional de Van de Ven y Ferry (1980) (dificultad o predictibilidad y variabilidad o cantidad de excepciones), y la única, pero compleja, dimensión propuesta por el aclamado modelo de Campbell (1988): la complejidad de la tarea.

Campbell (1988) recoge cuatro fuentes de complejidad de la tarea: 1) existencia de caminos variados para llegar al mismo resultado, 2) la multiplicidad de resultados a considerar, 3) la interdependencia generadora de conflictos entre caminos, por ejemplo, cuando en un grupo se decide producir más y mejor con menos recursos, y 4) la incertidumbre que puede generar la relación entre caminos y resultados.

© Ediciones Pirámide

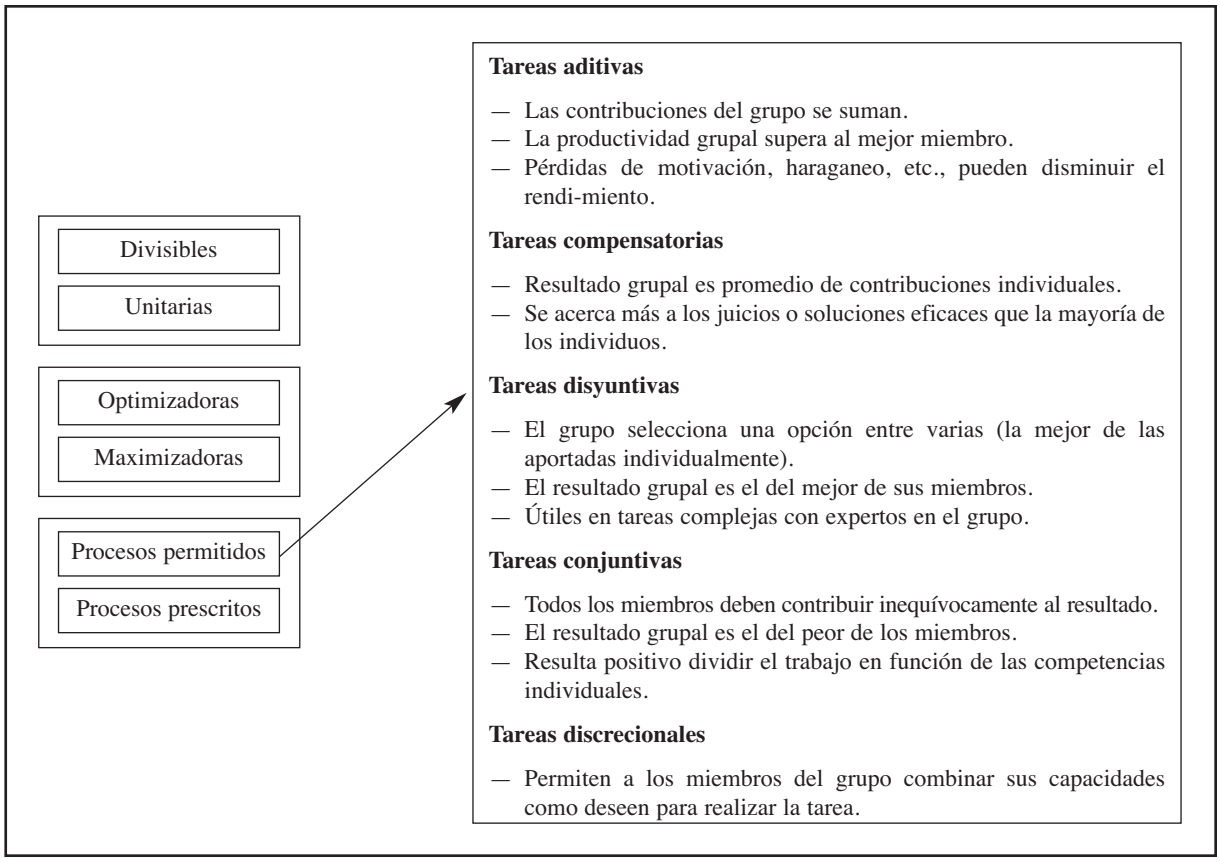

Divisibles
Unitarias
Optimizadoras
Maximizadoras
Procesos permitidos
Procesos prescritos
Tareas aditivas
— Las contribuciones del grupo se suman.
— La productividad grupal supera al mejor miembro.
— Pérdidas de motivación, haraganeo, etc., pueden disminuir el rendi-miento.
Tareas compensatorias
— Resultado grupal es promedio de contribuciones individuales.
— Se acerca más a los juicios o soluciones eficaces que la mayoría de los individuos.
Tareas disyuntivas
— El grupo selecciona una opción entre varias (la mejor de las aportadas individualmente).
— El resultado grupal es el del mejor de sus miembros.
— Útiles en tareas complejas con expertos en el grupo.
Tareas conjuntivas
— Todos los miembros deben contribuir inequívocamente al resultado.
— El resultado grupal es el del peor de los miembros.
— Resulta positivo dividir el trabajo en función de las competencias individuales.
Tareas discrecionales
— Permiten a los miembros del grupo combinar sus capacidades como deseen para realizar la tarea.

Figura 3.3.—Clasificación de tareas de Steiner (1972).

Navarro, Díez, Gómez, Meneses y Quijano (2008), sobre la base del modelo de Campbell (1988), elaboran el modelo de incertidumbre en las tareas de grupo (MITAG). Definen la incertidumbre como la existencia de conexiones o vínculos poco claros entre lo que ha de hacer el grupo (trabajo) y el resultado que conseguirá de dicho trabajo (resultados), de forma que cuando la conexión trabajo-resultados es clara, habrá poca incertidumbre. El análisis del modelo deja clara su multidimensionalidad, planteando dos ejes principales: 1) la claridad de objetivos y procedimientos (qué hacer y cómo) y 2) los requerimientos múltiples (cuántas informaciones y cuán diversas manejará el grupo), y otros dos auxiliares: 3) elección entre múltiples formas y familiaridad y 4) conflicto de demandas. Los autores plantean la necesidad de estudiar las relaciones entre el MITAG y la complejidad subjetiva, pues, a pesar de que ésta media entre la complejidad objetiva de la tarea y el desempeño (Maynard y Hakel, 1997), no ha recibido demasiada atención (Braarud, 2001).

4.3. Normas

El ser humano es un animal que sigue reglas (Harre y Secord, 1972). Las normas son las reglas de comportamiento (tanto referidas a relaciones

© Ediciones Pirámide

sociales como a aspectos técnicos de las tareas) de los miembros del grupo de cara a encauzar actividades conjuntas. Son pautas compartidas de comportamiento y, a la vez, elementos que aportan significados comunes de la realidad que perciben los miembros de un mismo grupo. Las normas actúan como generalizaciones estandarizadas sobre conductas esperadas, por lo que se trata de nociones conceptuales, pero con la característica de que son de naturaleza evaluativa (lo que debe o no hacerse). Es decir: cuando en un grupo se prescribe llevar corbata, no sólo se está diciendo que hay que usar la mencionada prenda, sino también cómo hacerlo e, incluso, cómo comportarse.

Las normas pueden estar explícitas o no dentro del grupo. Los valores sociales en muchos casos son normas implícitas de comportamiento grupal. Probablemente a nadie de la última fila de una clase de Psicología se le ocurra pedir un bolígrafo a gritos a una persona de la primera. Tampoco a nadie de esa clase se le ocurre fumar en ella. En este segundo caso, la prohibición de fumar es explícita y está regulada por normas superiores a las del propio grupo clase pero que afectan a éste. En el primer caso, quizá no exista una norma explícita que prohíba pedir algún material a gritos; simplemente los valores y pautas de comportamiento para que el grupo clase funcione nos inducen a esa norma. Normalmente ocurre que cuanto mayor es el tamaño del grupo, mayor es la necesidad de éste de hacer las normas explícitas, ya que aumenta la complejidad de las relaciones que en él se producen y, por consiguiente, su nivel de formalidad. Explicitar las normas en los grupos grandes facilita su coordinación y cohesión.

Dado que entendemos al grupo social como un sistema abierto, es lógico deducir que su normativa emanará del entorno en que se encuentre. Desde este punto de vista, los grupos que se encuadran dentro de sistemas autocráticos tenderán a reproducir normas de este tipo en su seno. Al respecto de cómo aparecen las normas, Opp (1982) diferencia tres tipos: 1) las normas son institucionales cuando han sido establecidas al margen del grupo (mediante un líder o por agentes externos al grupo); 2) son normas evolucionarias si surgen gradualmente en el grupo de cara a mejorar resultados o procesos. El carácter abierto de los grupos hace que las normas se vayan adaptando continuamente a los requisitos necesarios; de ahí el carácter dinámico de las normas sociales; y 3) las normas voluntarias nacen de los procesos de negociación entre los miembros del grupo, de manera que se ajustan conductas, se fijan roles y se crea un marco de relaciones más o menos estables entre los integrantes. Este hecho es muy relevante dado que la participación de los miembros del grupo en la elaboración de la norma facilita la adhesión de aquéllos a ésta. De este modo, las normas surgidas por procesos de negociación entre los integrantes del grupo formales, pero sobre todo informales, crea un sistema de creencias compartido —denominado marco de referencia grupal (Sherif, 1936)— que facilita la discriminación de tareas y obligaciones correctas de las incorrectas, lo cual redunda en la mejor coordinación e integración de las actividades.

Está claro que una norma regula un patrón de comportamiento (referido tanto a obligaciones como a derechos), es decir, es un instrumento que sirve al grupo para conseguir el objetivo que se marca. Por lo tanto, decimos que las normas poseen un valor funcional o instrumental, pues surgen específicamente para responder a problemas con que se enfrenta el grupo (son adaptativas). De hecho, la mayoría de las normas están relacionadas con las tareas del grupo (Hayes, 1997). En este sentido, Schein (1988) distingue entre normas centrales a las operaciones del grupo y normas periféricas.

Sin embargo, las normas también son un elemento mediante el cual los miembros del grupo se identifican con éste y tienen a percibir la rea-

© Ediciones Pirámide

lidad de la misma manera. En este sentido, las normas grupales tienen un valor social que refleja la idiosincrasia de una cultura, socializa a los individuos y estimula su identidad grupal: Homans (1950) señaló que una norma es una idea que puede expresarse en forma de un juicio que especifique qué es lo que debe hacerse en determinadas circunstancias. Por otro lado, una norma actúa como referente respecto a la conducta ideal de los miembros haciendo que continuamente estemos evaluando tanto nuestras propias actuaciones como las de los demás integrantes del grupo; tal y como apuntan Sherif y Sherif (1956), las normas tienen una naturaleza valorativa que impulsa a las personas a responder no sólo a las exigencias del presente, sino también en función de las generalizaciones realizadas por generaciones pasadas. Desde este punto de vista, las normas grupales uniformizan las conductas, actúan como una especie de presión social y reflejan un marco para la interpretación de la realidad que percibimos (función cognitiva).

Las normas son compartidas, y es precisamente ese carácter lo que conforma la llamada cultura grupal, lo cual significa que ni afectan por igual a todos los miembros del grupo (puede que sólo afecten a quienes ostenten un determinado rol) ni las consecuencias de su incumplimiento son las mismas para todas las normas. De hecho, está demostrado que las personas de bajo estatus grupal se conforman más con las normas que las de estatus elevado (Homans, 1950), y que a las personas se les permite desviarse de la norma en función de lo que hayan contribuido al desarrollo grupal (Bettenhausen y Murnighan, 1991; Hollander, 1958).

Cuando una norma es trasgredida, los efectos que causa en los integrantes del grupo son diferentes: existe para cada miembro un grado permisible de desviación. De esta forma hay personas a las que se les aplicará fácilmente el procedimiento sancionador establecido por el grupo y otras, normalmente personas con poder o líderes, que probablemente queden impunes porque han adquirido el llamado crédito idiosincrático.

El crédito idiosincrático lo adquiere una persona que ha demostrado competencia para conseguir los fines grupales normalmente asumiendo tanto o más que el resto de los miembros las normas grupales. Con ello, como explica Hollander, esa persona recompensa a los demás miembros del grupo y va obteniendo «créditos» y, por tanto, la legitimidad necesaria para saltarse las normas establecidas cuando lo estime oportuno. Esto explica por qué un miembro del grupo que se ha convertido en líder puede establecer normas contradictorias con las existentes actualmente en éste.

Por otro lado, es necesario señalar que los miembros de un equipo suelen ser más tolerantes cuando se viola alguna norma periférica, ya que se considera que no es tan importante para la consecución de las tareas, que cuando la norma trasgredida es una central. Las sanciones, en cualquier caso, pueden ir desde una leve desaprobación hasta, incluso, la pena de muerte.

Son muy interesantes los estudios centrados en el funcionamiento de las normas grupales en grupos de reciente creación. Bettenhausen y Murnighan (1991) ofrecen una excelente muestra de que los comportamientos de los grupos recién formados están más fuertemente determinados por las normas que los de los grupos maduros, cuyos miembros ya saben lo que deben hacer. En los grupos nuevos la incertidumbre sobre el comportamiento adecuado lleva a que sus miembros basen las secuencias válidas de acción para la situación vigente en sus experiencias pasadas en entornos sociales similares. En función de la similitud de las experiencias de los miembros del grupo, o se dará por hecho un marco normativo claro o se negociará, revisando las creencias, valores, etc., de cada miembro y aceptando implícitamente la dirección adoptada por el grupo. También puede ocurrir que algunos miembros del grupo traten de adoptar su propia interpretación de la norma implícita. La tabla 3.2 resume este hecho.

© Ediciones Pirámide

TABLA 3.2

Formas en que los miembros del grupo pueden interpretar una nueva situación (Bettenhausen y Murnighan, 1985)

		Secuencias de conductas de los miembros del grupo	
		Similar a la de los demás	**Diferente de la de los demás**
Situación por parte de los miembros del grupo	Similar a la de los demás	La interacción confirma la interpretación de cada miembro y no es un problema.	La interacción inicial no puede ser problemática, pero las diferencias latentes pueden desembocar en un conflicto difícil de resolver.
	Diferente de la de los demás	Los miembros deben trabajar en una definición grupal común de la situación actual.	La interacción inicial bien frustrará al grupo, bien propiciará un entendimiento basado en la situación grupal actual. Es necesario elaborar las discusiones sin hacer referencias al pasado.

4.4. Estatus y posición

Tradicionalmente estatus y posición grupal se han considerado dos caras de la misma moneda; sin embargo, el estatus tiene un carácter posicional, y el rol, procesual (Parsons, 1966). Cada persona ocupa un lugar o una posición determinada dentro del grupo que conlleva una serie de funciones, normas y roles.

En los grupos formales, las posiciones se enmarcan dentro de una estructura jerárquica diseñada para la consecución del objetivo grupal que distribuye tareas, responsabilidades y poderes (de recompensa y castigo, de experto y/o legítimo). En el plano informal, las posiciones y estatus no son tan conscientes, y consideran básicamente el poder que emana de la propia relación social, es decir, el poder de referencia. No obstante, en las últimas décadas se ha desarrollado la idea de que debe existir una fluida comunicación de todos con todos en el seno de un grupo, es decir, una comunicación horizontal. Esto puede ser un error si la comunicación que fluye es sólo horizontal y descendente. Lo que procede es cargar de responsabilidad a los puestos inferiores (Drucker, 2002), dotarlos de mayor estatus, de forma que se pase de las organizaciones basadas en el poder a las organizaciones basadas en la responsabilidad. Es decir, no desjerarquizar a secas, sino sólo cuando los de menor estatus estén cargados de responsabilidad y obtengan mayor estatus. De esta forma, las relaciones horizontales entre los miembros del grupo cobrarán mayor importancia.

Las diferentes posiciones conllevan desigualdades reales o percibidas que condicionan el prestigio o valoración social que se atribuye a cada miembro. Es a esto a lo que nos referimos cuando hablamos de estatus: el significado o valor que se atribuye a las posiciones sociales. Es muy interesante tener presente que el hecho de que en un grupo existan diferentes estatus hará que cada persona tenga un grado de influencia diferente sobre el comportamiento de los demás. Por ello, el poder psicosocial es relacional, pues surge de las relaciones entre las partes. No debemos olvidar el carácter interactivo de estos dos procesos, es decir: el hecho de ocupar una cierta posición puede condicionar un estatus correspondiente.

Algunos autores como Davis (Davis, 1940) diferencian entre estatus adscrito y estatus adquirido. El adscrito se realiza sobre la base de carac-

© Ediciones Pirámide

terísticas arbitrarias de las personas, como edad, sexo, cualidades personales, etc., y no tiene presente sus competencias o capacidades; por el contrario, el estatus adquirido se basa en el fracaso o en el logro personal.

Pero ¿es realmente importante el estatus en la interacción social? Cuando obtenemos la primera impresión acerca de alguien, rápidamente decidimos qué podemos esperar de esa persona, por lo que realizamos una interpretación de su estatus que nos guía en las futuras interacciones con ella. Es decir, nos relacionamos con los demás mediante el estatus percibido; de ahí la importancia de éste en el orden y equilibrio social (Lasswell, 1961). Realmente lo importante en la interacción social es, pues, el estatus percibido; pero puede haber problemas si éste no coincide con el real.

Está muy claro que el estatus influye en numerosos procesos, pero especialmente en los de comunicación; de esta forma, las personas de estatus más elevado reciben y emiten más comunicación de otros miembros de su mismo estatus (Barnlund y Harland, 1963). Igualmente se ha comprobado que las comunicaciones de los miembros de más bajo estatus son más irrelevantes para la tarea grupal, que los miembros de estatus más elevado evitan críticas hacia similares en presencia de miembros de bajo estatus y que comunicarse con miembros de alto estatus compensa la escasa movilidad ascensional hacia estatus superiores que miembros de escalafones inferiores desearían tener (Kelley, 1951).

Pero ¿qué ocurre con el estatus cuando la comunicación está mediada por ordenador? Dubrovsky, Kiesler y Sethna (1991) muestran cómo cuando los grupos toman decisiones cara a cara, el miembro de más alto estatus domina a otros tres de menor estatus, sobre todo cuando se suponía que el miembro de alto estatus era muy relevante para la realización de la tarea. Sin embargo, cuando se utilizó el correo electrónico, se redujeron las desigualdades en la participación y en opiniones entre los diferentes estatus.

4.5. Los roles grupales

A diferencia del trabajo individual, el trabajo en grupo tiene la ventaja de poder dividir las tareas y combinar esfuerzos individuales más especializados de cara a la consecución del objetivo grupal. Para ello, los grupos desarrollan una estructura en la que se definen los roles a desempeñar por cada miembro. Cada posición en la estructura de un grupo tiene un rol asignado. Los roles no son estáticos, sino que evolucionan, sobre todo cuando las tareas o procedimientos que los grupos llevan a cabo lo hacen (Cranach, Ochsenbein y Valach, 1986).

El rol se concibe como un reflejo de los rasgos formales de una determinada posición o puesto a desempeñar y cuyas características se materializan en expectativas y percepciones sociales. El rol sería la posición de un individuo en el grupo, es decir, la representación total de las partes diferenciadas del grupo con ese sujeto o, lo que es lo mismo, su ubicación en la estructura del grupo. No existen personas neutras en el grupo, es decir, todas y cada una de ellas desempeñan siempre algún rol.

La formación de los roles es social. No se produce en el vacío, sino que se forma en función de lo que los demás esperen que hagan determinados miembros que ocupan una posición. Es decir, surge dentro de un proceso dinámico de relaciones interpersonales e intragrupales. Finalmente, la conducta (de rol) de los empleados está determinada en gran medida por sus propias percepciones de rol y consecuencias asociadas en el pasado. Es un hecho constatado el papel del condicionamiento operante.

Coincidimos con Shaw (1979) y Peiró (1990) en que los roles son expectativas sobre las conductas de las personas que ocupan una determinada posición. Junto con esta concepción que asocia rol a expectativa (rol esperado), hay otros autores que distinguen entre rol percibido (conjunto de conductas que el ocupante de una posición determinada cree que debe realizar) y el rol ejercido (el conjunto de conductas que el ocupante de una posi-

© Ediciones Pirámide

ción ejecuta en la práctica). Los conflictos o problemas en los roles ocurren cuando existe discrepancia entre estas tres concepciones.

Los problemas más importante en el desempeño de los roles son los conflictos de rol y la ambigüedad de rol. Éstos originan estrés y disminuyen la satisfacción, la motivación y la participación dentro de los grupos (Kemery, Bedeian, Mossholder y Touliatos, 1985).

Un conflicto de rol se produce cuando a una persona se le presentan demandas incompatibles fruto del desempeño de sus roles. Estas incompatibilidades pueden darse en el ejercicio del propio rol (conflicto intrarrol) o en la ejecución de roles diferentes (conflicto interrol).

Un ejemplo del conflicto intrarrol lo tenemos en el llamado dilema del negociador: un negociador debe intentar maximizar los beneficios del grupo al cual representa y, a su vez, llegar a un acuerdo con la otra parte. Acuerdo difícil de conseguir maximizando los beneficios de su grupo. Los cargos intermedios de las organizaciones también padecen este conflicto. ¿A quién se debe un cargo intermedio: al grupo que lidera o al que debe rendir cuentas?

El conflicto interrol tiene un exponente claro en el doble rol que desempeñan muchas mujeres en tanto que pertenecen al grupo familia y ejercen de amos de casa y, a la vez, forman parte de una empresa en la cual ejercen rol de trabajadora. Es evidente que las demandas de ambos tipos de grupo pueden llegar a ser completamente incompatibles. Este conflicto es superior en las mujeres que tienen un autoesquema de género andrógino, por encima de los que lo tienen femenino o masculino (Martínez, Vera, Paterna y Alcázar, 2002). Esto puede ser debido al resultado que obtienen los autores acerca de que los roles familiares son los más importantes para las mujeres y les producen más satisfacción que los laborales.

La ambigüedad de rol se refiere a la falta de claridad y consistencia acerca de los roles a desempeñar por los integrantes del grupo. A pesar de que la ambigüedad de rol (frente a la claridad) puede tener una connotación negativa, Peiró (1990) demuestra que puede aportar flexibilidad al desempeño del puesto de trabajo, lo cual es un aspecto positivo en los nuevos grupos caracterizados por tener que estar continuamente adaptándose a los, a veces, vertiginosos cambios ambientales que se producen.

Dentro de la ambigüedad de rol podemos distinguir entre la ambigüedad de tarea, que aparece cuando no se tiene la información necesaria para el desarrollo del rol, y la ambigüedad socioemocional, que surge al no disponerse de las consecuencias psicológicas asociadas con el cumplimiento o incumplimiento de su rol. La ambigüedad de rol tiene importantes consecuencias para el desempeño y el éxito de los grupos de trabajo (Rizzo, House y Llrtzman, 1970).

También es necesario considerar otro problema en el desempeño de los roles, como es el de la tensión de rol. Ésta expresa incomodidad experimentada por los individuos cuando tratan de cumplir con las expectativas de rol. Su origen parece estar en la incompatibilidad entre capacidades o características personales y expectativas de rol, en la existencia de expectativas conflictivas o en competencia en el sistema, en el cambio de un rol a otro con demandas opuestas y en las recompensas inadecuadas por el desempeño del rol.

Existen múltiples clasificaciones de los roles grupales. Entre las más clásicas encontramos la diferenciación entre roles no funcionales, también llamados roles personales o no productivos (que alejan al grupo de su objetivo), y roles funcionales (contribuyen a la consecución del objetivo grupal). Dentro de los roles funcionales, y de acuerdo con los trabajos de Bales (1950), podemos encontrar roles de tarea (incluyen comportamientos directamente relacionados con los objetivos o tareas grupales) y de mantenimiento (se relacionan con conductas encaminadas a agrupar a los miembros en torno a un fin específico o bien al mantenimiento de una agrupación ya lograda); ambos son necesarios para conseguir los objetivos propuestos por el grupo.

© Ediciones Pirámide

Belbin (1981, 1993, 1998) ha desarrollado instrumentos para establecer cuáles son los roles necesarios para que un grupo funcione eficazmente.

Este autor (1981) enumera cinco funciones básicas para que un grupo sea eficaz:

1. Cada miembro del equipo contribuye a lograr sus objetivos mediante la realización de un papel funcional (determinado por su capacidad técnico-profesional) y un papel en el equipo (determinado por su patrón característico en la interacción).
2. El grupo necesita un equilibrio óptimo en los roles funcionales y de equipo.
3. Cada miembro del grupo debe reconocer que todos están capacitados para el rol que se les asigna.
4. Las cualidades personales ciñen a las personas en determinados roles pueden limitar la probabilidad de que ejerzan otros.
5. Un equipo puede desplegar correctamente sus recursos técnicos sólo cuando tiene las funciones necesarias para asegurar el trabajo en equipo.

Belbin propuso que mientras que los tipos de comportamientos posibles en un grupo son infinitos, parece que las conductas útiles no lo son. Por ello, agrupa esas conductas en ocho patrones de comportamiento diferenciados o papeles o roles de equipo (tabla 3.3).

Para Belbin, la clave de la eficacia grupal está en el equilibrio. Por ejemplo, en un equipo con demasiados «cerebros» puede ocurrir que ideas no tan buenas oculten a las brillantes de forma que nunca se inicie ninguna tarea. Si no hubiera «cerebros» tampoco se iniciaría nada, porque faltaría la idea inicial con la que comenzar. Si existe esa chispa y no hay quien la lleve adelante (porque faltan impulsores), la idea está condenada a desaparecer.

Prichard y Stanton (1999) ponen a prueba el modelo de Belbin, pues, a pesar de haberse llevado a la práctica numerosas veces, carecía de apoyo científico, y concluyen que los grupos que cuentan con roles variados son mejores en el desempeño. Es decir: el estudio apoya la tesis de Belbin sobre el papel del equilibro en los roles en el éxito grupal.

4.6. Cultura y clima grupal

La cultura y el clima grupal son dos elementos que a veces generan confusión. Conviene dejar claro que la cultura grupal es a la personalidad del individuo lo que el clima es al humor. Luego cultura y clima responden a las preguntas qué tipo de grupo es y cómo está el grupo respectivamente.

Mintzberg (1994) considera que la cultura es un elemento intrínseco al carácter más profundo de la organización que influye en todos los aspectos de ésta. Cuando una cultura es muy fuerte, se convierte en ideología o sistema de valores y creencias compartidos por sus miembros, y es lo que la diferencia de otras organizaciones.

La cultura grupal es un elemento de control impersonal e indirecto de las conductas de los miembros de un grupo. De esta forma, permite a las personas entender cuáles son los comportamientos deseables y cuáles no (Robbins, 1994).

Suele diferenciarse entre grupos con culturas fuertes y otros con débiles. Una cultura es tanto más fuerte cuanto mayor es la cantidad de miembros que aceptan los valores grupales centrales; es débil cuando no tiene mucha influencia sobre sus miembros, es decir, los significados compartidos no son elementos tan sólidos como para regular efectivamente el desempeño grupal.

La cultura opera mediante símbolos y prácticas simbólicas que reproducen una comprensión (y adhesión) compartida de las metas; una interpretación común de distintas situaciones; criterios de evaluación y juicio común, y un estado de ánimo compartido. Este proceso de reproducción se cristaliza en valores, ritos, creencias y normas (ya se han visto con anterioridad).

© Ediciones Pirámide

TABLA 3.3

Tipología de roles de Belbin

Rol	Descripción	Contribución	Debilidad
Cerebro	Persona creativa y buena resolviendo problemas de manera poco convencional.	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Monitor evaluador	Aporta el punto de vista lógico y realiza juicios imparciales.	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
Coordinador	Centra a las personas en el objetivo, hace participar a los miembros del equipo y delega de manera apropiada.	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Investigador	Aporta su conocimiento sobre la competencia y asegura que la idea del equipo llega al mundo exterior.	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
	Para planificar una estrategia práctica y factible y llevarla a cabo de la manera más eficiente posible.	Disciplinado, leal, conservador y eficiente Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
	Efectivo en la fase final de una tarea para «pulir» y escudriñar el trabajo en busca de cualquier posible error, sometiéndolo a los niveles más altos de control de calidad.	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
	Ayuda al equipo a aunarse y utiliza su versatilidad para identificar el trabajo requerido y realizarlo en nombre del equipo.	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
	Aporta la energía necesaria para asegurar que el equipo sigue activo y no pierda de vista su centro de atención ni su ímpetu.	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.

Los valores son aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones. Caracterizan a la cultura; el resto de elementos son subproductos de los valores. Por ello, el nivel de adhesión es mayor en los estatus superiores. Los ritos y ceremonias son acti-

© Ediciones Pirámide

vidades planeadas que poseen objetivos específicos y directos. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valora y lo que no. Las creencias grupales son convicciones compartidas por los miembros del grupo de manera consciente y que se consideran definitorias de su pertenencia grupal.

La formación de la cultura se produce con el día a día mediante *a*) la resolución de problemas: los éxitos y fracasos en la resolución de problemas conforman la manera de «pensar» y de «actuar» del grupo; *b*) repetición de la manera de ser exitosa: tenderán a mantener el modus operandi que produce resultados tangibles exitosos; *c*) difusión de la manera de pensar: los grupos difunden sus ideales por múltiples procedimientos, y *d*) regularización de la manera de actuar mediante la creación de procedimientos.

El clima grupal se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades de un ambiente concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta. Puchol (1993) señala que la moral o clima es bastante permanente en el tiempo, pero puede cambiar rápidamente como consecuencia de una serie de acciones o variaciones en el entorno grupal. El estudio de la moral en grupo de trabajo reviste gran interés si se considera que los individuos, con frecuencia, obtienen las claves de relación social de sus compañeros de trabajo y adaptan sus propias actitudes para que sean consistentes y permitan el trabajo en equipo.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima grupal, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que cada miembro del grupo tiene sobre los procesos que ocurren, de forma que éstas engloban gran variedad de factores entre los que destacamos los de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, roles, etc.) y las consecuencias del trabajo en grupo (resultados, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

© Ediciones Pirámide

La interacción comunicativa en los grupos

4

MANUEL MARÍN SÁNCHEZ
JOSÉ MANUEL GUERRA DE LOS SANTOS

1. Introducción.
2. El grupo como sistema social de redes de comunicación.
3. Qué entendemos por comunicación.
4. Distintos enfoques del proceso comunicativo en el grupo.
5. Factores que influyen en la comunicación grupal.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación constituye el elemento socializador por excelencia, es el único medio para la formación de los grupos y las sociedades, y con su utilización las personas adoptan los papeles que les corresponden. La comunicación es tan universal como la sociedad misma, de tal manera que el campo del lenguaje interpersonal y el de las relaciones sociales se expanden paralelamente.

En el plano interpersonal, la comunicación es el fundamento de la percepción social, aunque es más amplia que ésta, pues no sólo pone al descubierto las características de la otra persona, sino que abarca la recepción y emisión de toda una serie de datos. En el trasiego informativo en que se encuentra inmerso el individuo se le va revelando información acerca de sí mismo y de su concepción del mundo.

La comunicación constituye el instrumento ideal para controlar nuestro entorno y por ella podemos enviar, recibir o evitar que nos lleguen determinados mensajes o interacciones. No obstante, para que pueda cumplir esta función debemos encontrar los modos de ejecutarla adecuadamente, disponer de los elementos pertinentes, del momento oportuno, de la persona interesada y de motivos comunes, así como evitar los factores que podrían perjudicar el acto comunicativo; se trata en definitiva de dominar la situación interactiva para que nuestro propósito tenga buen fin.

Como hemos indicado, la comunicación constituye la base para las relaciones sociales del individuo, por ella se construyen las sociedades, y es la que une el individuo al grupo y a las instituciones y sistemas sociales, de tal suerte que, sin la comunicación, éstos podrían concebirse como limitadas redes de comunicación (Katz y Kahn, 1976). La característica delimitada se deriva del control que existe en las comunicaciones institucionales para evitar que «los ruidos» interfieran en la fiabilidad de los procesos comunicativos.

2. EL GRUPO COMO SISTEMA SOCIAL DE REDES DE COMUNICACIÓN

La comunicación, como intercambio de información y de significados, es la esencia misma de todo grupo humano, sistema social u organización. Se convierte en un proceso social de indudable importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad; es la base para la expresión y comprensión de los procesos básicos que se realizan en el grupo: influencia, cooperación, competencia, contagio, imitación social o liderazgo.

Muchos de los problemas que se generan en un grupo social provienen de una deficiencia en la comunicación, bien por defectos formales o por inadecuación de los medios empleados. Los procesos de autismo grupal generan

© Ediciones Pirámide

niveles muy bajos de comunicación entre sus miembros, y el mejor procedimiento para sacar a un grupo de un proceso autista es mejorar e incrementar los canales y medios de comunicación.

Las necesidades de comunicación en un grupo u organización no deben verse como un proceso que transcurre entre el emisor y el receptor de mensajes, sino que han de ponerse en relación con el sistema social en que acontece la comunicación y con la función particular que realizan los intervinientes dentro del sistema.

El papel crucial de la comunicación en la organización es tal que cuando se constató su importancia se defendió denodadamente la necesidad de un mayor flujo de información como solución para los problemas de las organizaciones. Aunque esto pueda parecer un enfoque simplista del problema de la comunicación, lo cierto es que, en líneas generales, logra buenos resultados: siempre es mejor la existencia abundante de información que la carencia de ella. Sin embargo, insistir en una mayor información sin tener en cuenta el funcionamiento de un grupo u organización como sistema social ni las necesidades de sus subsistemas puede generar problemas de eficacia en la productividad y marcha del grupo.

En un grupo organizado y formal como una organización, al igual que en todo sistema social, es necesario restringir, conducir o planificar la comunicación entre sus miembros. A medida que crece el grupo en número de miembros esta necesidad se hace más imperiosa. Si tomamos el número de canales de comunicación que se pueden dar entre los miembros de un grupo en función del número de componentes como $N = n(n - 1) / 2$, donde N es el número posible de canales de comunicación y n los integrantes del grupo, tendremos las siguientes posibles interacciones entre sus componentes (tabla 4.1). Como se puede apreciar, cuanto mayor es el grupo mayor es la necesidad de canalizar las comunicaciones para que la información llegue a todos los componentes que la precisen, en el menor tiempo posible y con las mayores garantías de ausencia de ruidos. Para ello, en los grandes grupos formales y en las organizaciones se establecen grupos más pequeños donde se aplican canales de comunicación bien definidos, a la vez que todos los subgrupos están conectados entre sí por sus órganos representativos, con lo cual se posibilita que toda la información llegue a todas las personas y lugares deseados.

Claro está que pasar de un sistema desorganizado a uno organizado exige la imposición de limitaciones y restricciones, con el objetivo de reducir la diseminación de comunicación y la pérdida de información. El desarrollo de las organizaciones implica la creación de nuevos canales de comunicación; su utilización estará en función de la naturaleza y necesidades del sistema social, que obligarán a utilizar unos y a evitar otros. Al igual que en una orquesta, la producción de sonidos, sin pautas ni pausas y movimientos precisos sólo produce sonidos, pero no música; en un grupo, las comunicaciones sin estructura, sin pautas de relación o sin especificaciones conductuales o de dirección darán lugar a un caos en la relación comunicativa, con absoluta carencia de significados.

TABLA 4.1

Posibles interacciones en función del número de componentes de un grupo

n	*N*
3	3
4	6
5	10
10	45
20	190
60	1770

© Ediciones Pirámide

Los grupos humanos, grandes o pequeños, constituyen sistemas sociales unidos por lazos de comunicación interrelacionados. Dentro de estos grupos, sus miembros poseen razones para comunicarse que les vienen determinadas por múltiples factores. Unas veces por imperativos externos, por demandas del ambiente social o físico; otras por causas personales, por necesidades sentidas o vividas. La persona en sociedad no sólo responde a las llamadas de otras para comunicarse, también posee móviles propios que le hacen emprender conductas comunicativas. Entre otras razones (cfr. Marín, 1997), la persona se comunica por necesidades de explorar su medio ambiente; para reducir las incertidumbres que le origina la exposición a procesos de conocimiento; para eliminar los conflictos cognitivos creados por diferentes fuentes de información (Festinger, 1975); por la necesidad de entablar relación con personas similares a uno mismo, o bien para adquirir más prestigio o poder dentro de los ambientes grupales (Thibaut, 1959).

Por el hecho de estar circunscritos dentro de un espacio físico concreto, alrededor de una tarea específica y sometidos, por consiguiente, a una serie de interacciones personales, los grupos se convierten en el medio ideal para la comunicación interpersonal. A través de la comunicación explicamos los procesos de transferencia de cultura, ideología, etc. Las sociedades abiertas y democráticas exigen el máximo de relaciones y el mayor grado de comunicación posible. La comunicación vitaliza a todos los miembros del grupo, ya que el mensaje que en él se transmite es más eficaz y positivo que el individualizado. El individuo se comunica con el mundo por medio del grupo, entra en contacto con la realidad que lo rodea a través de éste y su visión del mundo ha sido condicionada por los distintos grupos de los que ha formado parte. Debido a que la comunicación establece un puente modificador de la conducta, los grupos donde existe un mayor nivel de aquélla son los más maduros y operativos.

3. QUÉ ENTENDEMOS POR COMUNICACIÓN

Si tuviéramos que hacer una drástica distinción entre el reino animal y el humano, no dudaríamos ni un momento en tomar como punto central de referencia la capacidad simbólica que se maneja en el segundo. Es esa capacidad la que le hace posible al hombre trascender de lo concreto y manejar ideas, le facilita su relación con el mundo de los seres vivos y, sobre todo, le permite relacionarse con sus congéneres utilizando abstracciones para ir más allá de la realidad tangible.

Por la comunicación el hombre descubre la realidad, la clasifica, la ordena y elige sus formas de relación. La comunicación es lo que une a los individuos en un sistema social, hasta tal punto que los sistemas sociales pueden ser considerados como limitadas redes de comunicación (Katz y Kahn, 1976).

Definir la comunicación es una tarea ardua, pues ha sido enfocada desde múltiples ciencias, desde la Antropología a la Física, pasando por la Sociología, Psicología lingüística, etc. Desde la Psicología social de los grupos interesa analizar la comunicación como forma de interacción humana. Cooley (1964) afirma que la comunicación es el mecanismo por el cual existen y se desarrollan las relaciones humanas. Bajo el punto de vista de la Psicología social, la comunicación tiene por finalidad lograr la comprensión entre los comunicantes. Desde esta perspectiva, Riesmann (1968) la define como un estado de mancomunidad instaurado entre los comunicantes y que se identifica con la comprensión. La comunicación se hace efectiva cuando el estímulo emisor se corresponde con el estímulo que percibe el receptor y al cual responde.

La comunicación, para Moles (1983), vendría a ser «la acción de hacer participar a un organismo o a un sistema, situado en un punto dado, de las experiencias y estímulos del medio ambiente, de otro individuo o de otro sistema, situados en el mismo o en otro lugar o tiempo, utilizando los ele-

© Ediciones Pirámide

mentos de conocimiento que tienen en común». El mensaje lo constituiría un conjunto de estímulos que llegan a su esfera de conocimiento y pueden ser descodificados.

Basándonos en la premisa de que comunicar es participar, poner algo en común, el concepto de participación no lo entendemos sólo como la acción mecánica y externa de realizar una tarea conjuntamente con otros, sino como la manera de percibir el mismo grado de conmoción interna afectiva que el otro (con-sentir). Por tanto, la comunicación crea una red de relaciones humanas. Del grado de comunicación que haya en el grupo depende el crecimiento y la maduración de los individuos que lo integran.

La comunicación, desde la perspectiva de la necesidad humana, se plantea como un hecho básico para el desarrollo y bienestar psicológico y nos permite identificar y dar sentido a nuestros sentimientos a la vez que se configura como fundamento en la expresión y satisfacción de nuestras necesidades.

Watzlawick (1983) define la comunicación como procesos de notificaciones mutuas entre personas. El material de la comunicación no lo concibe sólo como palabras, sino que comprende un conjunto de fenómenos paralingüísticos y no verbales que se expresan en un determinado contexto. La comunicación es concebida así como una forma específica de comportamiento. Según esto, como todas las personas en relación grupal han de emitir un comportamiento específico, se deduce que en grupo es «imposible no comunicar».

La teoría de la comunicación establece los siguientes postulados:

- Toda conducta es comunicativa: es imposible no comunicar.
- Toda comunicación (conducta) conlleva una definición explícita de relación entre el que habla y el que escucha.
- En cualquier acto de comunicación se puede apreciar un contenido explícito orientado hacia el objetivo del mensaje y, además, una redefinición de la relación entre los comunicantes.
- Conforme se ajustan expectativas y se define la relación en busca de armonía, se elabora la base para una relación posterior.
- Cuanto más fuerte es la membrecía grupal y más identificación y cohesión hay en el grupo, menos se aprecian los aspectos diferenciales de la relación y los de las redefiniciones que surgen.
- Los cambios reales o el desarrollo de la relación surgen cuando la disposición que gobierna la relación cambia o se desarrolla, no por la sola introducción de contenido.

Desde la perspectiva de la interacción social, la comunicación puede ser considerada como todo proceso mediante el cual un ser racional puede influir en otro de la misma naturaleza. Por ello, las relaciones interpersonales satisfactorias se basan en las comunicaciones que de forma correcta y adecuada se realizan en el seno de los grupos. Éstas han de contar con el despliegue de conductas concretas en torno a la expresión de afectos positivos, concordancia con el sistema de creencias, fomento de la expresión de sentimientos, y provisión de ayudas materiales o de información que reduzcan las tensiones.

Por tanto, la comunicación se convierte en el medio idóneo por el que se alimentan de recursos sociales los sistemas de las organizaciones. Por ella se modifican conductas no deseables, se hacen más efectivas y productivas todas las relaciones que dentro de una organización grupal se puedan desarrollar, al mismo tiempo que se facilita la fluidez de intercambios y se canalizan las acciones oportunas con la finalidad de conseguir los propósitos que previamente se hayan fijado. Éste es el motivo por el cual la comunicación conduce a la satisfacción de las necesidades tanto individuales como grupales.

Tomada la comunicación como un proceso de intercambio de experiencias entre dos esferas personales (individuales o grupales), para que sea precisa, emisor y receptor han de asignar los mis-

© Ediciones Pirámide

mos significados al conjunto de símbolos que se utilicen en las transacciones comunicativas. El proceso se basará no sólo en la recepción y emisión de mensajes dentro de un contexto determinado, sino en la alternancia de papeles entre emisor y receptor; esta alternancia se hace posible por la información que ambos reciben durante la interacción.

Para hacer posible la rotación en los papeles asumidos por ambos comunicantes, con el consiguiente enriquecimiento del proceso comunicativo, es necesario que se den tres factores casi indispensables:

a) *La reciprocidad.* La información que se transmite en un proceso comunicativo ha de ser multidireccional. Será necesario disponer en toda comunicación grupal de medios multilaterales que permitan el diálogo con un mínimo de retroalimentación.

b) *El significado de los contenidos.* Plantea un problema de lenguaje, tanto desde un nivel sintáctico como semántico, al que hay que prestar atención y que tiene que ser situado en contextos comunes con miras a abreviar los mensajes y a reducir al mínimo la probabilidad de errores en la transmisión de las ideas y conceptos, los cuales son los elementos básicos por los que se pretenden modificar las conductas durante el proceso comunicativo.

c) *La relación interpersonal.* Es el medio por el que se hace posible la transmisión de mensajes, e incluye la aceptación o rechazo del otro. Se ha de expresar más allá del contenido objetivo, debiéndose analizar el metamensaje existente en todo proceso.

4. DISTINTOS ENFOQUES DEL PROCESO COMUNICATIVO EN EL GRUPO

La comunicación puede ser abordada desde múltiples disciplinas o puntos de vista. El que a nosotros nos interesa se circunscribe al ámbito de las relaciones interpersonales en la interacción personal que los integrantes del grupo puedan realizar en su quehacer cotidiano. Este problema de las relaciones comunicativas dentro del grupo se puede examinar desde varios puntos de vista.

a) Análisis interpersonal del proceso comunicativo:

- Comunicación verbal (CV): el código empleado es lingüístico.
- Comunicación no verbal (CNV): uso de códigos con elementos no lingüísticos y paralingüísticos.

b) Desde la teoría de la influencia social:

- El estudio de las redes de comunicación, por el que se busca determinar los efectos de las estructuras de los canales de comunicación sobre la circulación de la información y la eficacia de ciertas estructuras en la resolución de problemas o en la aparición de determinadas funciones (por ejemplo el líder, normas, etc.).
- La dinámica general de la comunicación, estudiada especialmente por Festinger (Festinger, 1977; Festinger, 1973) como proceso de influencia social.

c) Desde la perspectiva sociométrica se pueden distinguir:

- Redes de comunicación formales: son las que se establecen en los grupos formales y en las organizaciones.
- Redes de comunicación informales: establecidas entre iguales; cuando no se centran en las funciones propias del sistema originan ruidos en la organización.

© Ediciones Pirámide

4.1. Análisis interpersonal del proceso comunicativo. La CNV

Si bien el soporte comunicativo más empleado en la interacción grupal es el verbal, dentro de todo el repertorio comunicativo que exhiben los componentes de un grupo han de tenerse muy en cuenta tanto los elementos no verbales de la comunicación verbal como la propia comunicación no verbal (CNV). La CNV se ha venido señalando como el apoyo principal de la comunicación verbal, pero en gran parte de los procesos grupales constituye el elemento principal de análisis de las interacciones entre sus miembros.

Como medio de captar las conductas comunicativas que se expresan en la interacción grupal citamos la clasificación de comportamientos no verbales de Argyle (1972), que constituye un instrumento de fácil uso para captar el repertorio comunicativo durante la vida grupal. Se proponen diez categorías diferentes en las que podemos agrupar las conductas comunicativas no verbales.

1. Contexto corporal. Lo forman todas las manifestaciones motrices que conducen a la interacción con el interlocutor. Se expresa en forma de caricias físicas, empujones, roces corporales o manipulación de partes del cuerpo de los comunicantes. Entre las diferentes culturas o grupos subculturales el índice y formas de contacto corporal pueden variar significativamente, tanto en su emisión como en su aceptación. Del mismo modo, el tipo y grado de contacto corporal son un exponente claro del tipo de relación o metacomunicación que existe entre dos comunicantes.
2. Proximidad. La utilización del espacio físico que separa a dos personas permite deducir elementos importantes durante la interacción comunicativa. Además de factores culturales como determinantes de la distancia de la interacción, también influyen otras variables como sexo, imagen corporal, rol de liderazgo, etc.
3. Orientación. Es el ángulo que se mantiene durante la relación interpersonal, adoptando posiciones de enfrentamiento cara a cara, situándose al costado del interlocutor, detrás o formando un ángulo recto.
4. La apariencia. Los elementos personales exteriores pueden definir la percepción social de una persona y pueden ser o no controlados voluntariamente. En ambos casos van a determinar el resultado de una comunicación. Es necesario conocer la clase y contexto social para apreciar con exactitud qué es lo que nos puede comunicar la apariencia personal.
5. Postura y posición. Suponen las referencias que se toman respecto del propio cuerpo y del otro. Se suelen relacionar con las actitudes del emisor y receptor, y con las que ambos mantienen ante el hecho comunicativo. Según el estatus diferencial entre comunicantes, las posiciones físicas que adoptan cada uno de ellos varían en función de los objetivos que se persigan. Las posturas tienen mayor dificultad de ser controladas que las expresiones faciales, aunque pueden aportar una información más precisa.
6. Expresión facial. La cara es una de las áreas de comunicación más útiles en el apoyo de la comunicación verbal y sirve de importante refuerzo para la retroalimentación comunicativa. La expresión facial contiene elementos no intencionales, en los que intervienen músculos faciales controlados por el sistema nervioso parasimpático, que escapa a la emisión voluntaria del comunicante. No obstante, muchas de las expresiones faciales llevan el marchamo cultural del grupo social al que pertenece el comunicante. De la misma forma, el contexto social y cultural pone limitaciones a determinadas expresiones.

© Ediciones Pirámide

7. Movimientos de la cabeza. Constituyen un signo no verbal sencillo y frecuente, de importancia relevante en todo proceso comunicativo. Actúan como reforzadores de la palabra y como elementos decisorios en el intercambio de roles comunicativos.
8. Gestos con las manos y brazos. Son elementos de apoyo o continuadores del proceso verbal, aunque en ocasiones lo sustituyen totalmente. Las manos constituyen una fuente de valiosa información a la hora de analizar las actitudes ante la comunicación, así como la utilización de los brazos en relación con el propio cuerpo del comunicante.
9. La mirada. De decisoria importancia en el proceso comunicativo, nos da idea de la actitud ante el inicio de la relación y durante la misma, así como la disposición a su conclusión. El mirar al interlocutor en el inicio de una comunicación, hacerlo directamente a los ojos o desviar la mirada al principio o durante la interacción aportan datos de incalculable valor para el monitor del grupo que coordina sus interacciones personales. La dirección de la mirada, su duración o su intermitencia son aspectos que han proporcionado significados operativos a la hora de encauzar la comunicación y las actitudes subyacentes durante la misma (Goffman, 1963).
10. Aspectos no verbales de la comunicación verbal. Se incluyen en este apartado las expresiones sonoras emitidas por el comunicante durante su expresión verbal. Se analizan el tono de voz, su volumen, las pausas o inflexiones, la sincronización, o las toses o cacofonías, que advierten de disposiciones o tensiones en el proceso de interacción.

4.2. La comunicación grupal desde la perspectiva de la influencia social

Lewin (1978) afirmaba que cuando se genera determinada necesidad, la tensión psicológica que origina se puede extender a diversas regiones vecinas. Con posterioridad, la difusión de esa tensión puede dar como resultado un equilibrio de tensiones por todo el sistema de necesidades. Esto se produce porque las regiones colindantes con la que dio origen a la tensión elevan su umbral, mientras que la originaria lo disminuiría hasta que todas las regiones colindantes logren el mismo nivel de tensión. De esta forma, la cantidad de tensión difundida entre dos regiones se supone proporcional a la diferencia de tensión entre ellas, a su cercanía recíproca y a la permeabilidad de sus lindes comunes.

Festinger (1973, 1977) concebía a los miembros individuales de los grupos como regiones o partes del grupo, y a la diferencia de opinión entre los miembros como un diferencial de tensión entre las partes. A mayor diferencia de opiniones entre los miembros del grupo, mayor tendencia a equilibrarlas. El grado de equilibrio de opiniones entre los miembros de un grupo será directamente proporcional a la diferencia de opinión entre ellos, a la cohesión de su relación y a la pertinencia del asunto en disputa. El equilibrio de opinión se puede manifestar de tres formas: 1) el individuo que discrepa tratará de influir en el otro para cambiar su opinión de modo que concuerde con la suya propia; 2) cambiará su propia opinión para que coincida con la del otro, y 3) se podrán redefinir los límites de grupo rechazando a la otra persona. Con el rechazo, el grupo podrá disminuir la tensión, pero las diferencias de opinión también se reducen.

En un intento por comprender las modificaciones que se originan en la identidad de la persona a partir de la comunicación, por la influencia de los otros miembros en sus relaciones

© Ediciones Pirámide

grupales, la comunicación puede ser entendida como el conjunto de procesos sociales por los que los individuos se exponen a los estímulos comunicativos en el contexto macrosocial o en el grupal. En el primer caso estaríamos ante el estudio de la comunicación social, la propaganda y las comunicaciones de masas. Y si abordamos el segundo plano, nos ubicamos en el ámbito de la comunicación interpersonal y en las situaciones grupales. Estas últimas perspectivas nos permiten considerar tres situaciones básicas donde analizar la comunicación interpersonal: la dual, el grupo pequeño, y el grupo grande o comunicación pública.

Comunicación diádica

Abarca la comunicación de persona a persona. El interés por esta comunicación se centra en el estudio de los factores de cercanía o intimidad necesarios para que se haga efectiva. Se estudian los motivos por los que los intervinientes desean establecer el contacto y cómo y por qué emplean una serie de elementos y conductas comunicativas.

No obstante, uno de los factores claves en la situación dual de la comunicación es el concepto de confianza, pues es el punto a partir del cual se establecen relaciones de uno en uno. La falta de confianza, tanto en sí mismo como en el otro, inhibirá la comunicación. Para examinar el grado de apertura y averiguar si se está dispuesto a conocer cosas de los demás y de uno mismo se dispone de técnicas que facilitan el aprendizaje para una mejora de la capacidad comunicativa. Entre ellas destaca la «Ventana de Johari».

El historial de experiencias personales negativas hace que tengamos altos niveles de desconfianza hacia los demás, por lo que es importante que nos demos cuenta que el establecer contacto con otras personas implicará un cierto grado de riesgo. Cuando no se tiene confianza en asumir ese riesgo, nuestra capacidad comunicativa sufre notorias mermas. En un principio, la apertura en las relaciones de comunicación puede usarse para analizar el grado en que se está dispuesto a conocer las cosas; por el método de la Ventana de Johari cada cual puede analizar sus niveles de apertura.

Para facilitar su comprensión se representan en un gráfico de cuatro cuadros las áreas que integran la personalidad del individuo (cuadro 4.1); en cada una de ellas se encuentra la información que la persona posee sobre sí misma y que puede dar a conocer a los demás o no. Cada una de las áreas de la «ventana» cambiará de tamaño según la conciencia y la apertura de cada individuo hacia los demás. Si la persona es extravertida, el «área abierta» de la ventana será mayor que las otras. Si no es comunicativo, el «área desconocida» será mayor que las otras tres áreas. El «área ciega» aumenta de tamaño cuando el individuo no tiene sobre sí mismo la información que tienen los demás. Y por último, el «área escondida» será la más grande si el sujeto tiene un alto grado de autoconciencia, pero impide que los otros tengan acceso a esa información.

Mediante la autoapertura se permite que los demás tengan más información sobre uno mismo y, como consecuencia, se abren más canales por los que se puede obtener mayor confianza.

La comunicación en grupos pequeños

En los grupos pequeños la comunicación se puede establecer entre tres y doce personas, y su

CUADRO 4.1

Ventana de Johari

	Información presentada a uno mismo	Información no presentada a uno mismo
Información presentada a otros	Área abierta	Área ciega
Información no presentada a otros	Área escondida	Área desconocida

© Ediciones Pirámide

naturaleza puede estar determinada por los fines u objetivos de la interacción grupal. Podemos distinguir, a grandes rasgos, tres fines básicos en la dinámica de un grupo pequeño: 1) una interacción con fines socializadores o de evolución personal; 2) se pueden reunir para trabajar sobre un tema en concreto; y 3) lo pueden hacer para tomar decisiones específicas sobre algún asunto común.

Para que la comunicación en estos grupos sea efectiva es necesario que se reúnan ciertas condiciones:

a) El compromiso. Todas las personas reunidas en el grupo deben tener un cierto interés por los otros miembros. Los niveles de compromiso de cada persona se determinan por el tipo de interés que reflejen, ya sea un interés afectivo personal o un interés basado en las metas del grupo.

b) La identidad individual. Una vez analizados los papeles propios y asumidos por cada individuo, éstos deben coincidir con los del resto de los miembros del grupo. No obstante, siempre habrá presiones del grupo para que algunos individuos que no asumen los compromisos grupales los acepten. De igual modo, el grupo influirá y apremiará a algunos de sus miembros para que abandonen posturas agresivas hacia otros miembros o inhibidoras de la acción conjunta.

c) El liderazgo. La elección de un líder suele ser la forma más fácil de resolver los problemas de dirección de un grupo. Pero incluso cuando el líder ya está elegido, siempre habrá impulsos de sus miembros a imponer sus puntos de vista sobre la marcha hacia los objetivos del grupo. Cuando alguien es elegido líder habrá que ver si está dispuesto a ejercitarlo de forma objetiva, comprometida con los objetivos, o si lo ejerce sólo para mostrar sus propias cualidades.

d) Las normas grupales. Cada una de las normas a las que se ciñe la actuación grupal determina los parámetros de comportamiento de sus miembros, la identidad del grupo y sus objetivos. Cuando alguno de los miembros se separa notoriamente de las normas se produce una ruptura en la comunicación. En los grupos creativos y productivos se permiten ciertas desviaciones de las normas, pero precisamente por las características de estos grupos esa desviación puede ser una especie de conducta normal.

La comunicación en grupos grandes o en situación pública

En los grupos pequeños el rol comunicativo de sus miembros se entremezcla continuamente entre ser emisor y receptor; tanto aquí como en la situación diádica hay un intercambio continuo de papeles. En los grandes, una persona ha de separar con nitidez estos dos papeles durante su estancia en el grupo y tiene que optar por uno de ellos. Normalmente, cuando intervenimos en los grupos grandes para dirigirnos al resto de sus miembros, hemos de tomar el rol de emisor durante bastante tiempo, mientras que los demás permanecen escuchando.

En estas interacciones grupales existen una serie de normas más o menos definidas formalmente que regulan la asunción de los roles comunicativos y preservan de anomalías o rupturas en la marcha del grupo. Cuando hablamos ante un auditorio numeroso, en una asamblea, en una conferencia o en una clase, nuestras intervenciones están sujetas a unas pautas concretas que tenemos que tener presentes. No debemos olvidar que disponemos de un límite de tiempo y que si lo rebasamos se puede alterar la paciencia del auditorio por cambiar de rol. El emisor va a disponer de un área especial, incluso de un lugar físico, dependiendo de las características del grupo, y con ello va a condicionar el nivel y el control sobre el público que le escucha. Además, existe siempre un grado de formalidad en el mensaje que se emite en el gran grupo, de manera que las ideas que

© Ediciones Pirámide

se expresan son preparadas previamente, los comentarios son menos espontáneos y muchos de los patrones de comportamiento siguen normas previamente establecidas. Todas estas características hacen que, por regla general, en la relación entre hablante y oyente el primero esté situado en una posición con un cierto grado de autoridad (mucho, en algunos casos), esperándose del emisor que mantenga un alto nivel de responsabilidad sobre lo que dice.

4.2.1. *Cómo controlar nuestras comunicaciones*

Cuando pretendemos realizar una buena comunicación con los demás hemos de tener en cuenta dos aspectos básicos sobre los que tenemos que fijar nuestra atención: primero, ver las barreras que puedan obstaculizar el proceso; y en segundo lugar, construir nuestra comunicación de la forma más efectiva posible.

Barreras comunicativas

En nuestra cultura occidental y en nuestras sociedades actuales es frecuente encontrar normas de relación que obstaculizan la calidad de nuestras comunicaciones. Pretendemos que éstas estén basadas en el respeto, la preocupación por el otro, la apertura o la comprensión; sin embargo, hemos aprendido a no expresar nuestros sentimientos o a fingir que entendemos lo que nos dicen, a creer que los demás no hacen un verdadero esfuerzo por comprender nuestros mensajes, o a competir por captar la atención de nuestros interlocutores hasta el extremo de entrar en conflicto con otras personas. También hemos aprendido a clasificar a las personas según unos cánones predeterminados y a tener una imagen especial de nosotros mismos. Esta forma de proceder tiene como finalidad presentar una imagen social favorable del propio yo, acomodarse a las normas de conducta ya establecidas, generar un clima especial y controlar la conducta del otro, con el fin de obtener los mejores beneficios de nuestras interacciones sociales.

Unas veces somos conscientes de muchos de los mecanismos que usamos para realizar las comunicaciones; en cambio, otras veces sólo nos percatamos de la imposibilidad de llevar a buen fin la comunicación y no nos damos cuenta de cuáles son las causas del fracaso comunicativo. Tropezamos con las barreras, pero como no las identificamos correctamente no logramos superarlas. Los obstáculos que nos podemos encontrar pertenecen a cada uno de los elementos que integran el proceso comunicativo, es decir, obstáculos en el emisor, en el medio y en el receptor.

1. A nivel del emisor distinguiremos:

   a) Elementos objetivos. Constituyen los inconvenientes que puede presentar la construcción del mensaje, bien porque éste no sea adecuado a la situación o a los objetivos, o bien por los medios disponibles.

   b) Elementos de personalidad. Las actitudes del emisor van a influir de manera notoria tanto en la emisión del mensaje como en su recepción. Los prejuicios y estereotipos con que una persona lanza sus mensajes hacen que surjan barreras infranqueables entre él y sus receptores. Igualmente, otras circunstancias más puntuales, como los estados de ánimo, el humor, la ira, la depresión del que habla, harán que el mensaje llegue de forma diferente a como en principio se desea.

   c) Elementos psicosociales. En este apartado encuadramos el estatus social del sujeto y el rol que desempeña. Ambos pueden, en determinadas circunstancias, hacer que la comunicación no tenga los efectos esperados por el emisor. Así, ante un jefe que ocupe un estatus muy superior al suyo, un empleado se mostrará más tenso que ante un compañero cuando tra-

© Ediciones Pirámide

tan temas laborales; lo mismo ocurrirá si uno de sus compañeros ocupa tareas de supervisión y, aunque sea del mismo estatus, le comunica algo referente a la marcha del trabajo. El clima de diálogo se alivia o se enrarece por las preocupaciones y expectativas que pueden engendrar las diferencias de estatus no asumidas.

2. Obstáculos procedentes de la situación o materiales.

   a) Se refieren a las condiciones físicas o materiales en las que transcurre el acto comunicativo. La cantidad de ruidos, los obstáculos físicos, la distancia entre interlocutores, la dispersión de los miembros de un grupo o el ruido ambiental son elementos que pueden hacer fracasar el propósito de una interacción comunicativa. Un grupo de trabajo situado en un lugar donde el ruido ambiental sea notorio, o exista gran dispersión de sus componentes, obligará a sus miembros a alzar más la voz, las palabras tendrán otro matiz, al mismo tiempo que se enardecerán los estados de ánimo, y todo ello repercutirá en que la intención de su comunicación inicial no sea la que perciban los interlocutores.

3. Obstáculos referidos al receptor:

   a) Elementos objetivos. El principal problema con el que nos podemos encontrar es el de comprensión, tanto en el ámbito de descodificación del mensaje, porque no se compartan los mismos códigos, como en el de interpretación, porque existan insuficiencias intelectuales que impidan al receptor captar lo que está recibiendo. Otros factores a tener en cuenta son los culturales o de competencia. En este sentido juegan un papel muy importante los elementos connotativos y denotativos del lenguaje.

   b) Elementos de personalidad. La percepción de un individuo depende de las características de su personalidad y de su experiencia. Muchos mensajes sufren deformaciones cuando son recibidos por personas que están sometidas a grandes tensiones, o que padecen procesos emocionales agudos. Incluso los intereses específicos del receptor pueden hacer peligrar la comunicación. Cuando alguien desea vehementemente escuchar algo, le digan lo que le digan, es bastante probable que lo que escuche esté muy relacionado con el tema de su interés, pues de lo contrario no escuchará nada.

   c) Elementos psicosociales. Las expectativas de rol representan un papel importante en el receptor. Una persona esperará que alguien se comporte de determinada manera durante una comunicación, y si no se cumplen sus expectativas, su actitud puede ser un serio obstáculo para que la comunicación iniciada llegue a buen fin.

Cómo recibir los mensajes. La escucha

El mensaje que se recibe puede ser una demanda o una respuesta a cualquier cuestión planteada con anterioridad. Cuando analizamos las respuestas las podemos clasificar en función de las cuestiones formuladas, de modo que nos encontraremos con respuestas sustantivas, instructivas, verbales, no verbales, y de dos o más opciones, según se ajusten, de manera más o menos precisa, a los tipos de preguntas que las provocaron.

Para que la escucha sea lo más positiva posible para el que habla, sea cual fuera el origen de lo que escuchamos, hemos de tener en cuenta las siguientes consideraciones:

— Adoptar una actitud de tranquilidad y atención objetiva durante el tiempo en que esté

© Ediciones Pirámide

hablando nuestro interlocutor. Hacerle ver que le escuchamos sin actitud crítica, y no hablar cuando él lo está haciendo.
- — Mostrarle que estamos dispuestos a ayudarle en cuanto él lo solicite.
- — Cuando el que habla efectúa una pausa se ha de permanecer en silencio o, en todo caso, emitir vocablos de asentimiento («ya, claro, ah!», por ejemplo). Si tuviera algún acceso de irracionalidad o agresividad, cabe la posibilidad de repetir, en forma de pregunta, lo último que dijo.
- — No hacer preguntas durante la conversación que impliquen una curiosidad inquisitiva, ni buscar información complementaria que no sea de utilidad para el que habla.
- — Evitar emitir juicios críticos sobre lo que se está escuchando, lo que conlleva eludir dar consejos al emisor.
- — Hacerle ver que tenemos confianza en él para que resuelva el problema que le preocupa.

Con esta predisposición estaremos en condiciones de favorecer a nuestro interlocutor la emisión de su mensaje, y facilitar la retroalimentación comunicativa presente en toda relación interpersonal.

La retroalimentación o *feed-back*

Las emisiones de mensajes de *feed-back* tienen la función principal de dar a conocer al que nos habla nuestra disposición positiva en la comunicación y enviarle información sobre el contenido de lo que nos está diciendo. Este proceso puede tener valor modificativo o evaluativo del acto comunicativo. Cuando un alumno interacciona con el profesor, éste modifica su conducta en función de las necesidades de la relación, y al mismo tiempo puede y debe evaluar la conducta de su pupilo.

Disponemos de varios modos de efectuar el *feed-back:* valorando explícitamente la comunicación, repitiendo parte de lo escuchado en último lugar, o haciendo un resumen o síntesis de los últimos argumentos recibidos.

Sea cual fuere el camino elegido, en toda retroalimentación es conveniente ajustarse a unas máximas genéricas que pueden resumirse en las siguientes acciones:

- — Es beneficioso hacer ver que se desea *feed-back,* bien manifestándolo abiertamente o haciendo preguntas que obliguen al interlocutor a responder.
- — Otras formas de inducir las contestaciones son utilizando los silencios o pausas breves durante la comunicación, acompañándolas de expresiones no verbales.
- — Reforzar los intentos que la otra persona tenga para intervenir durante la interacción.

Desde el Análisis Transaccional (Berne, 1964) se proponen reglas específicas para realizar las transacciones comunicativas. De entre ellas cabe resaltar la necesidad de no usar el humor en tono sarcástico, y no hacer manifestaciones irónicas a costa de los sentimientos de los demás. Del mismo modo, se deben evitar las transacciones ulteriores, es decir, mensajes con doble sentido, y huir de las críticas negativas con matices persecutorios, como intentar poner en ridículo al que habla haciéndole preguntas comprometedoras.

En definitiva, cambiar la indagación inquisitorial, la ironía o lo grotesco por la ponderación, el interés por el tema y por la comprensión de la otra persona. Es bien sabido que las personas que utilizan el elogio y repiten en sus frases las ideas expresadas por los interlocutores, gratificando sus intervenciones y mostrando su aprobación, son mejor aceptados que aquellos que omiten estos recursos.

4.3. Análisis de la comunicación desde una perspectiva sociométrica

Canales de comunicación

Se pueden definir los canales de comunicación como los circuitos que impone la circulación de

© Ediciones Pirámide

la información; por ellos ha de transcurrir la comunicación entre los integrantes de un grupo.

La comunicación fluye dentro de un grupo siguiendo unas pautas determinadas según la mayor o menor formalidad que en él se pueda dar. La productividad grupal va a depender de las características del flujo comunicativo, el cual es susceptible de adquirir distintas categorías.

Existen típicas formas o canales de comunicación según la dirección del flujo comunicativo: comunicación descendente, horizontal o lateral y ascendente.

Comunicación descendente

La comunicación descendente es propia de los grupos formales y organizaciones, pues en ellos están claramente delimitados los estatus organizacionales. Este tipo de comunicación va de los estatus superiores a los inferiores, de jefes a subordinados; suele sufrir sesgos importantes hasta llegar a su destino último. Básicamente se pueden encontrar cinco modalidades de mensajes:

1. Instrucciones de trabajo: la información transmitida se refiere a indicaciones específicas para ejecutar una tarea.
2. Explicación razonada del trabajo: son informaciones que pretenden poner en conocimiento del subordinado las relaciones que su tarea tiene con otras tareas de la organización. Este tipo de información es de suma importancia en las organizaciones, pues le da sentido personal a la labor cotidiana y a veces monótona que pueda realizar un miembro de la organización. No es frecuente su uso, sobre todo en grandes organizaciones.
3. Información sobre procedimientos: se realiza con la intención de que el subordinado conozca las prácticas o procedimientos más habituales para ejecutar determinadas tareas organizacionales. Además de darle instrucciones para la elaboración de tareas, se le informa de otras obligaciones y derechos que le asisten como miembro del sistema (días libres, vacaciones, permisos extraordinarios, asistencia por enfermedad, etc.).
4. *Feed-back* informativo: tiene el objetivo de retroalimentar al subordinado, poniendo en su conocimiento la información y el juicio que le merece al superior la labor realizada por el subordinado, o por las tareas de los equipos de estatus inferiores al que efectúa la comunicación.
5. Adoctrinamiento respecto a las metas: es una información de carácter ideológico cuya finalidad es elevar la moral de los subordinados, haciéndoles ver el valor y la importancia de su tarea y las repercusiones, no sólo organizacionales sino también sociales, que puede tener una labor bien realizada. Su objetivo es inculcar las metas de la organización, bien dentro de un subsistema determinado o referente al sistema social en general. El líder procurará con este procedimiento hacer atractiva y novedosa la misión social de su empresa. Igualmente, en este tipo de comunicaciones se destaca la misión y proyección social e histórica de cada individuo en el sistema social a través de su trabajo.

Comunicación horizontal

Es cuando el flujo de la información circula entre personas de niveles iguales o similares dentro del grupo, entre los miembros de la organización que pertenecen al mismo estatus o nivel jerárquico. Se da en aquellos grupos de estructura y organización informal, y constituye uno de los elementos definitorios de los grupos pequeños e informales. Esta clase de comunicación se utiliza para hacer más ágil y rápido el flujo de información, para mejorar la comprensión y para coordinar los esfuerzos que conducen al objetivo común.

© Ediciones Pirámide

En las organizaciones esta forma de comunicación posee dos funciones características, una formal y otra informal: *a*) la formal implica un modo de coordinación de las tareas de acuerdo a unas reglas previamente definidas; *b*) la informal constituye un apoyo a las necesidades afectivas y socioemocionales del trabajador individual que se derivan de toda relación interpersonal en los grupos. Al formarse subgrupos más pequeños en las organizaciones, este tipo de comunicación se hace imprescindible.

Si bien es cierto que las comunicaciones horizontales de tipo formal son necesarias para la efectividad del funcionamiento de una organización, también se hace preciso poner cotas a este tipo de comunicación. En este sentido, su eficacia dependerá del tamaño del circuito por donde transcurre la comunicación y de su ajuste a la función del subsistema. Según estas premisas, una comunicación formal será efectiva cuando transcurra sólo entre el subgrupo de trabajo de una sección o equipo empresarial, y cuando se refiera exclusivamente a la función o tarea que realiza y por medio de la cual se relaciona. Cuando traspasa estos límites, no sólo pierde efectividad sino que introduce ruidos en el sistema organizacional.

Las comunicaciones horizontales se pueden convertir en una válvula de escape ante la frustración producida por la comunicación descendente o ascendente. Cuanto mayor es el conflicto entre las necesidades de comunicación personal y la efectividad de la comunicación descendente y ascendente, mayor es la probabilidad de un aumento de la comunicación horizontal. En los sistemas autoritarios, jerárquicos y cerrados aumenta la proporción de información secreta dentro de grupos selectos, y esta información puede ser utilizada para controlar o «castigar» a miembros o subgrupos de estatus inferiores.

La ausencia de comunicaciones horizontales y predominio de las descendentes son el paradigma de control de los sistemas sociales en las estructuras autoritarias. En ellas se ejerce un exhaustivo control sobre las comunicaciones horizontales. En los regímenes autoritarios se derogan o prohíben las formas de comunicación entre iguales y se controla el flujo de comunicación descendente, sobre todo con la utilización de los medios de comunicación de masas institucionalizados (la televisión «oficial» o las de propiedad particular del gobernante —véase el caso de todo el período de gobierno italiano de Berlusconi—), pues al cerrar los canales de comunicación horizontal las personas sólo dependen de los medios institucionales de información, que son controlados por los estatus superiores del sistema.

Comunicación ascendente

Su dirección queda establecida desde los estatus más bajos hacia los superiores. Forma parte de las estructuras formales democráticas y participativas. Para que sea efectiva, todos los miembros del colectivo deben sentir libertad para expresarse. Son diversas las formas en que podemos encontrarla, aunque se pueden reducir a las siguientes: un miembro de la organización informa a sus superiores *a*) sobre sí mismo, sobre la ejecución de su tarea y sus problemas; *b*) informa acerca de otras personas y sus problemas; *c*) sobre las prácticas de la organización, y *d*) acerca de lo que es necesario hacer ante un determinado problema o tarea y cómo hacerlo.

En este tipo de comunicación, el problema principal radica en la naturaleza jerárquica de la organización, pues el papel fundamental en las jerarquías organizacionales es dirigirse y dar órdenes a los estamentos inferiores y no escuchar sus sugerencias. El flujo ascendente de la comunicación no se caracteriza esencialmente por ser una expresión espontánea de las relaciones grupales. Por otro lado, el recorrido de la comunicación ascendente es muy parco, pues suele terminar en los niveles inmediatamente superiores de donde partió la iniciativa comunicativa; normalmente son los jefes inmediatos los que resuelven los problemas planteados por sus subordinados.

© Ediciones Pirámide

4.3.1. *Las redes grupales*

El estudio y análisis de las comunicaciones en los grupos y en las organizaciones ha puesto de manifiesto la existencia en su seno de redes de comunicación. Se entiende por red de comunicación la estructura de relaciones establecidas en el interior de las comunicaciones de los grupos. Se han podido diferenciar dos tipos de redes: formales e informales.

Redes formales

Constituyen un conjunto de circuitos de comunicación que está determinado por una organización del grupo basada en el organigrama de relaciones y funciones. Este organigrama prevé y designa el tipo de comunicaciones y los cauces previstos para cada uno de los miembros del grupo en función de su rol y de su estatus. La red formal indica también la existencia de canales específicos por donde deben transcurrir las comunicaciones. Las primeras investigaciones experimentales se deben a Bavelas (1950). En su experimento utilizó a cinco personas que tenían que resolver un puzzle, disponiendo cada una de ellas de una sola información. Según el procedimiento a seguir, cada participante se tenía que comunicar individualmente con el resto hasta hallar la solución al problema. Como resultado de esta experiencia se determinaron especialmente cuatro redes de comunicación: la red en «cadena», en la cual las comunicaciones guardan un orden secuencial; red en «estrella», que refleja los efectos de la centralización de las comunicaciones; red en «círculo», cuando las comunicaciones se efectúan únicamente con el vecino inmediato, y la red de «circuitos múltiples», por medio de la cual todos los miembros de un grupo pueden comunicarse con el resto (figura 4.1).

Por la dinámica del flujo de la comunicación que acontece en cada una de estas redes, se pueden hacer distinciones entre ellas en función de quiénes manejan la información, diferenciando dos tipos: redes centralizadas y descentralizadas.

- Redes centralizadas: toda la información pasa por una misma persona que la distribuye al resto. En este tipo de red el tiempo de resolución de los problemas es más reducido que en los otros tipos, pero la tasa de errores es más elevada. Son ejemplos la red en «estrella» y la red en «Y».
- Redes descentralizadas: todos los miembros del grupo poseen la misma oportunidad de acceder a la información que por ellas transcurre. Esta posibilidad de intercambio de información, sin establecer límite alguno, capacita al grupo para resolver problemas complejos, aunque el tiempo de resolución es mayor. Englobaría a las redes en «círculo», en «línea» o «cadena» y la de «canales múltiples».

Redes informales

Son sistemas de interacciones que no están prefijados por la estructura formal ni por pautas oficiales de relación en las organizaciones. Con este concepto se pretende abarcar el conjunto de interacciones que los individuos establecen desde el plano personal en el seno de un grupo u organización. La existencia de estas redes informales guarda una estrecha relación con la satisfacción afectiva y socioemocional de los miembros de una organización.

Las redes informales juegan un papel importante dentro de las redes formales, pues representan modos de comunicación ignorados o excluidos en las redes formales, por lo que sirven para explicar algunas pautas de funcionamiento de estas últimas.

De las experiencias de Bavelas se desprende que las ventajas del tipo de red utilizada no se basaban en el sistema de comunicación que se empleaba en cada una de ellas, sino en la dificultad que entrañaba averiguar su forma de funciona-

© Ediciones Pirámide

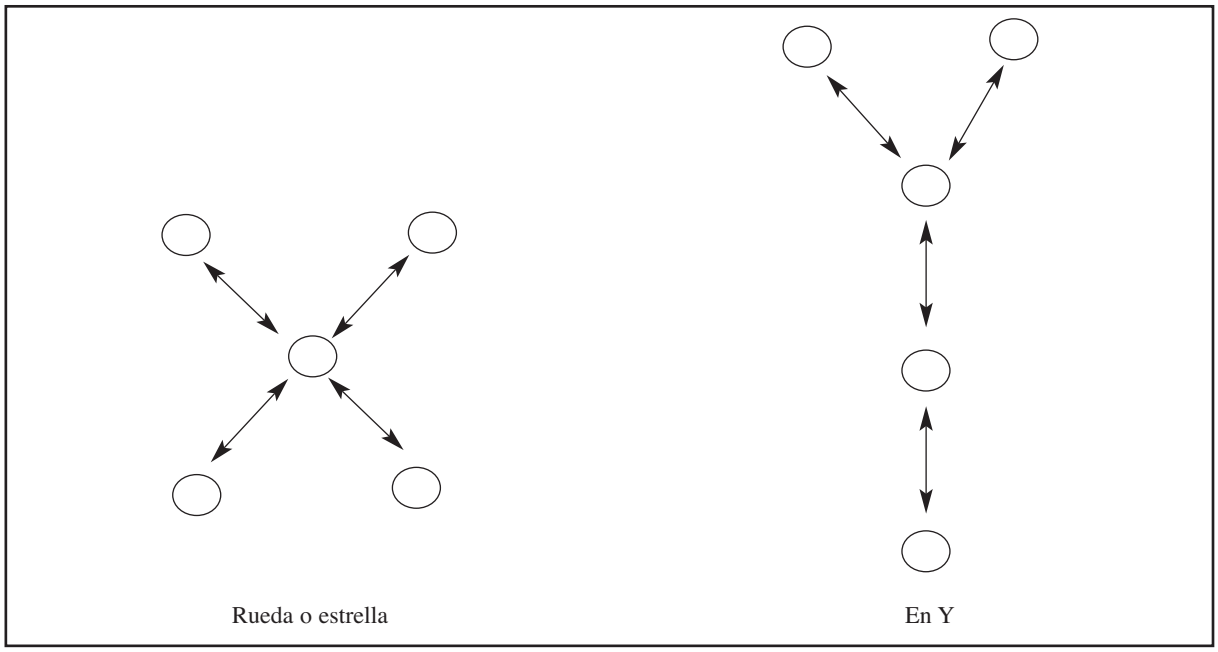


Figura 4.1.—Redes centralizadas.

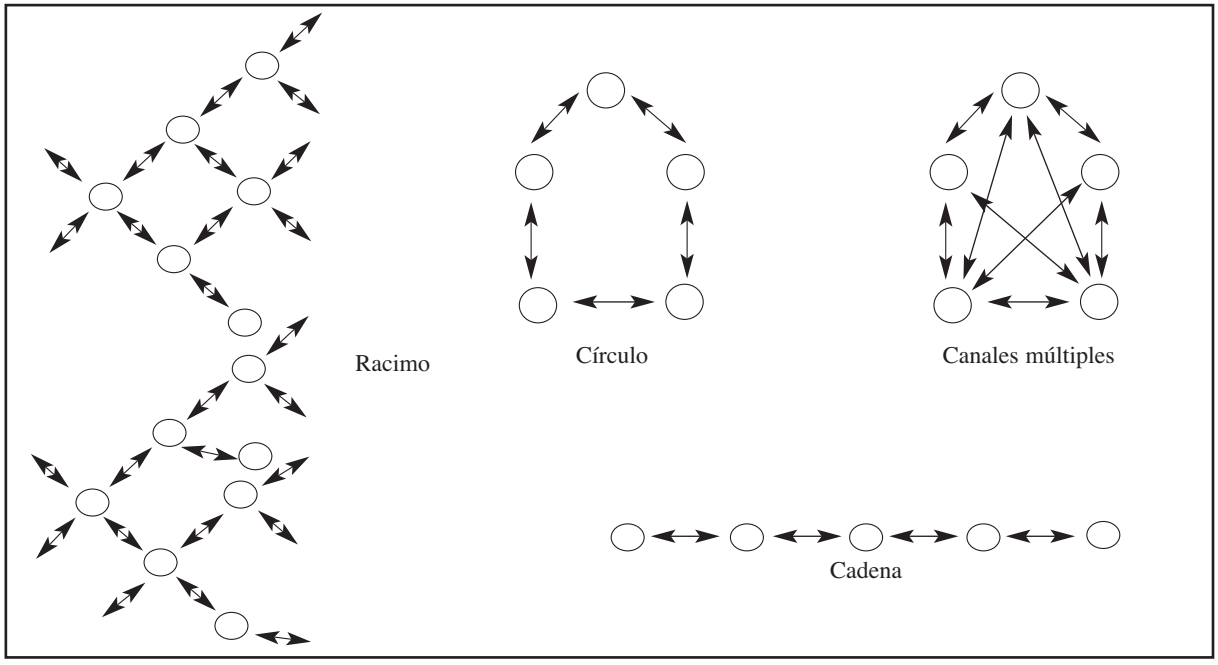


Figura 4.2.—Redes descentralizadas.

© Ediciones Pirámide

miento, es decir, el número de ensayos y errores que debía emplear el grupo hasta averiguar cómo funcionaba cada red. Este hecho quedó demostrado porque, en un principio, la red más efectiva resultó ser la de «estrella», pero cuando los individuos lograron descubrir los canales circulares de comunicación, este tipo de red resultó ser tan efectivo como el de estrella, sólo que llegar a conocer y utilizar este último tipo de red comunicativa fue mucho más rápido que descifrar la manera de comunicarse empleando la red circular o la de canal múltiple.

Dentro de los propios grupos se crearon presiones para la utilización de las redes más sencillas, que eran las más rápidas en conocer. Estas redes se empleaban para resolver problemas centrados en una tarea, y por los resultados que de ellas se derivan no pueden hacerse extensivas a problemas afectivos o socioemotivos.

En líneas generales, se pueden extraer ciertas conclusiones acerca de la efectividad particular de cada red en la interacción grupal, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Se ha puesto de manifiesto que las redes altamente centralizadas, como la del tipo rueda, son más eficaces en tareas simples y rutinarias, mientras que las redes descentralizadas son más eficaces cuando es necesaria la solución de un problema específico.
- Las estructuras centralizadas (rueda o estrella) son superiores en eficacia si la tarea es rutinaria, con niveles de satisfacción bajos, debido a la ausencia de participación en el proceso. Las redes descentralizadas (por ejemplo el círculo) son más adecuadas en tareas complejas, aunque la toma de decisiones se hace más lenta y el grado de calidad en la decisión desciende si existe presión temporal; sin embargo, la satisfacción es mayor porque todo el grupo participa en la tarea. En la red más descentralizada (canales múltiples) se dan mayores índices de participación y satisfacción, pero la toma de decisiones requiere un elevado coste de tiempo, de forma que su rendimiento real no es superior al obtenido en el círculo.
- La composición de la red debe ser pertinente con la tarea que se realiza y con el grupo que la implementa, de forma que la descentralización, por sí sola, no es predictora de la eficacia grupal. Si la tarea es rutinaria, la red centralizada es la más eficaz, ya que permite solucionar los problemas a medida que se van produciendo en tiempo real. La descentralización en este tipo de tareas implicaría una demora en la toma de decisiones, con la consiguiente pérdida o empleo de tiempo en la decisión tomada por el equipo.

Si consideramos la eficacia de un grupo como el resultado de la resta entre el rendimiento potencial y las pérdidas de proceso, una de las variables que determina el rendimiento potencial de un grupo es el grado de competencia de los miembros que lo componen. Si este grado de competencia es elevado y la tarea consiste en la búsqueda de alternativas de un tema concreto, con la consiguiente toma de decisiones, la mayor descentralización de la red posibilitaría el acercamiento a la mejor decisión, ya que los miembros del equipo podrían exponer sus planteamientos iniciales, que serían mejorados con las contribuciones de los otros, de forma que se conseguiría un resultado supraordinal del equipo y se mejoraría el rendimiento potencial de cada sujeto. También se conseguirían altos niveles de satisfacción, al poder exponer los sujetos sus ideas durante el desarrollo de la toma de decisiones. El único inconveniente consistiría en la lentitud con la que se llega a la decisión de grupo.

La elección de un sistema u otro de comunicación grupal para un equipo determinado dependerá del nivel de competencia de los miembros, de las características de la tarea y de los estándares presentes en la organización acerca de la eficacia grupal.

© Ediciones Pirámide

Los canales de comunicación y su repercusión en la eficacia del grupo han sido ampliamente estudiados en la literatura (Leavitt, 1951; Shaw, 1954, 1964, 1978...). La influencia de los canales comunicativos se ve mediatizada por las características de la tarea. Un resumen de los resultados más relevantes aparece en la tabla 4.2.

5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN GRUPAL

Existen unos condicionantes en la vida de todo grupo que intervienen de forma notoria en los procesos, calidad y oportunidades de comunicación de sus miembros. Entre los múltiples factores que la condicionan podemos destacar: elementos relacionados con la interacción y características personales de los componentes, el tamaño del grupo, la atracción física, el tiempo de comunicación y las condiciones físico-ambientales.

Factores de relación interpersonal

Un importante factor es la actitud del líder. Los líderes centrados en las relaciones interpersonales favorecen más que los centrados en la tarea la comunicación entre los miembros. En las organizaciones formales la disposición del líder a dedicar un tiempo estandarizado para atender a la comunicación con los miembros de la organización facilita la satisfacción personal y la eficacia grupal.

A medida que los miembros se sienten satisfechos con el grupo hay más participación y más flexibilidad en la comunicación y en la toma de decisiones.

La noción de competencia y el lugar que se ocupa dentro de un grupo también influyen en la fluidez comunicativa de los miembros. También cuando un grupo compite con otro hay mayor comunicación entre sus componentes, lo mismo que cuando se inicia una tarea. En esos momentos se generan actitudes de atención en la escucha de los mensajes y en la necesidad de ser interdependientes.

Tamaño del grupo

Ya nos hemos referido a esta característica cuando hablamos de los grupos pequeños (véase el capítulo 1) y de los posibles canales de comunicación que se pueden originar cuando aumenta el número de los componentes. El tamaño es una condición que limita no sólo la cantidad, sino la calidad de la comunicación que se puede originar entre los miembros de un grupo. Como ya indicamos, es difícil establecer el número ideal de miembros de un grupo para que su comunicación sea lo más eficiente posible. Una díada o una tríada tienen sus ventajas en cuanto a la calidad e intensidad de la comunicación, pero presentan inconvenientes en

TABLA 4.2

Características de la tarea versus influencia de los canales comunicativos

	Centralizada		Descentralizada	
	Tarea simple	**Tarea compleja**	**Tarea simple**	**Tarea compleja**
Eficacia	+	–	+	+
Satisfacción	–	–	+	+
Participación	–	–	+	+
Rapidez	+	–	–	–

© Ediciones Pirámide

cuanto a la diversidad y a las tensiones y su resolución, pues corren más riesgos de disolución por la pérdida de algún miembro que los grupos más numerosos. Algunos autores cifran en cinco el número ideal de miembros, porque elimina la posibilidad de un estancamiento en las relaciones, y el intercambio de roles es lo suficientemente amplio como para que no haya ese estancamiento en la comunicación. Si bien el grupo puede dividirse en una mayoría y una minoría, la mayoría de tres no margina a un solo individuo.

Conforme aumenta el tamaño del grupo disminuye el lazo afectivo entre sus miembros, y esto mengua la calidad de la comunicación. El grupo de cinco personas es lo suficientemente grande como para establecer variedad de interacciones y lo suficientemente pequeño como para poder escuchar a todos sin interferencias notables. Empero, como ya expresamos, el número ideal habrá que ponerlo en relación con otros factores, como los objetivos del grupo o el tipo de tarea o duración, entre otros. Un grupo de entrenamiento o de terapia debe ser lo suficientemente amplio como para que haya gran diversidad de experiencias, para que sus miembros puedan expresar variedad de identificaciones personales que permitan el respeto a cada una de ellas. En estos casos, nuestra opinión es que los grupos deben superar las ocho personas y no pasar de once o doce.

La atracción física

Debe ser considerada como estímulo de conducta comunicativa más que como elemento de relación interpersonal. En realidad, no hay unanimidad respecto al papel que juega el atractivo físico en la comunicación grupal. Las hipótesis sobre su función apuntan en la línea de las expectativas personales. Algunos usan el término de confirmación conductual para explicar que cuando alguien considera a otra persona como atractiva físicamente se comporta de tal manera que origina en esa persona la conducta que desea que realice. Si vemos a alguien que por apariencia física parece una persona simpática y agradable, nos dirigiremos a él con cariño y simpatía para provocar de esa forma las respuestas que deseamos; si por el contrario nos parece flemático y distante, nuestra conducta de acercamiento será calculada y fría, con lo cual le estamos limitando la probabilidad de otro tipo de respuesta que no tenga ese mismo cariz.

Tiempo para la comunicación

Al incrementarse el tamaño del grupo disminuye el tiempo que cada componente puede dedicar a la comunicación. En los grupos muy numerosos son unos cuantos los que siempre hablan, restringiendo las oportunidades del resto. En los grupos de discusión, la mayoría silenciosa es consciente de esta eventualidad, y conforme se suceden las sesiones se origina cada vez más malestar personal. Por regla general, en las sesiones de los grupos, cuanto más aumentan sus componentes, menos tiempo dispone por término medio cada individuo para intervenir y comunicarse con los demás.

Condiciones físico-ambientales

Un factor que influye en las posibilidades personales de la comunicación en el grupo es la aglomeración, al igual que el frío o el calor excesivos. La aglomeración no puede ser considerada únicamente desde el punto de vista ambiental, también es un factor psicológico: en ciertas culturas la proximidad física se considera agradable, en otras en cambio produce profundo malestar. En relación con la tarea a desarrollar, ciertas actividades necesitan un espacio amplio para su realización; cuando ese mismo número de personas —más o menos amplio— se ubica en espacios más reducidos, pueden originarse sensaciones de hacinamiento, con el consiguiente malestar personal y dificultad para la comunicación (por ejemplo, una sesión de estudio).

Igualmente, los ruidos físicos son perturbadores de la comunicación grupal, no sólo por la interferencia acústica, sino por la tensión que generan demasiados decibelios en los estados atencionales y emocionales de los comunicantes.

© Ediciones Pirámide

5 El liderazgo en el contexto grupal

ALFONSO JAVIER GARCÍA GONZÁLEZ
YOLANDA TROYANO RODRÍGUEZ

1. Introducción.
2. Aproximación terminológica de liderazgo.
3. Perfil psicosocial del líder.
4. Principales aproximaciones teóricas al liderazgo.
5. Liderazgo y competencia comunicativa.
6. Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

Recientes análisis bibliométricos realizados sobre el liderazgo demuestran que éste es un fenómeno que despierta gran interés en el ámbito organizacional y, en concreto, en el desarrollo de los trabajos en equipo (Molero, 2011). De manera que el liderazgo es un fenómeno organizacional que genera la publicación de muchos manuales, y además es abordado desde diversas perspectivas, como la cuantitativa y la cualitativa.

Para Ares y Marín (2002), el liderazgo es objeto de interés porque es representativo del quehacer psicosocial, está muy estudiado y experimentado y es muy completo. En todas las investigaciones desarrolladas sobre liderazgo existe el denominador común de profundizar en el comportamiento del líder y en los procesos psicológicos que subyacen al liderazgo para entender mejor cómo se produce, cuáles son sus efectos y qué podemos hacer para optimizarlo.

Son muchos los estudios que definen las funciones sociales del líder en un grupo. Asimismo, el trabajo en grupo supone muchas ventajas a la hora de hacer frente a las exigencias del medio; no obstante, plantea algunos problemas, como es la necesidad de coordinación para poder llevar a cabo cualquier acción colectiva o la aparición de conflictos entre los miembros del grupo (Gaviria, 2011). La existencia de estos problemas a lo largo de la existencia de los grupos hace pensar que un buen liderazgo mejoraría la coordinación entre los diferentes miembros del grupo y contribuiría a resolver los posibles conflictos entre ellos. De esta forma, el grupo es más eficaz en sus relaciones y en su rendimiento, y es aquí donde radica la importancia del liderazgo en la Psicología de los Grupos y de las Organizaciones.

A la hora de abordar este capítulo, se pretende que el lector se plantee sus propias creencias, conocimientos y experiencias relacionados con el ejercicio del liderazgo dentro de un grupo. En este sentido, analizaremos el concepto de liderazgo, distinguiendo el formal del informal y estableciendo diferencias entre el rol de jefe y de líder en un grupo, describiremos las principales aportaciones teóricas realizadas sobre el liderazgo, profundizando en la relación entre el liderazgo y la comunicación, y finalizaremos apuntando las líneas futuras que abordarán dicho constructo.

2. APROXIMACIÓN TERMINOLÓGICA DE LIDERAZGO

A la hora de definir el liderazgo como constructo, no existe unanimidad entre los investigadores. De forma general, se entiende al líder como aquella persona que atrae a la gente hacia él de forma natural y espontánea.

El Diccionario de la Real Academia Española define al líder como «guía», «conductor», «per-

© Ediciones Pirámide

sona que marca la dirección», estableciendo una relación asimétrica entre, al menos, dos personas. Por tanto, el liderazgo presupone relaciones interpersonales entre distintos niveles de poder, de manera que una persona es la que influye (el líder) y otra u otras personas son influidas (sus seguidores o subordinados).

Profundizando en la definición de líder, las tendencias actuales distinguen entre el ejercicio de un rol de liderazgo y el de un rol de jefe dentro de una organización. El primero supone el ejercicio de influencia sobre los demás (Brown, 1983), mientras que el segundo implica el ejercicio de poder impuesto por el organigrama institucional, sin que ello vaya asociado a un liderazgo eficaz apoyado por todos los subordinados. Lograr el seguimiento de los subordinados, no sólo por ser el jefe, sino por convicción, por reconocimiento de habilidades y talentos, es una tarea ardua. Así, podemos esgrimir diferencias entre ser un líder y ser un jefe en un grupo (véase tabla 5.1).

Aunque no existe consenso a la hora de definir el liderazgo, sí hay acuerdo en cuanto a su función de influencia social. Así, un líder es aquel que ejerce influencia en los demás miembros de su grupo. Por ello, el líder tiende a tener más atributos positivos que cualquier otro miembro. Estas cualidades deben favorecer, por un lado, las relaciones interpersonales entre sus miembros y, por otro, deben facilitar la consecución de metas y optimizar el rendimiento grupal.

La diferencia entre jefe y líder va asociada a la distinción más tradicional entre líderes formales e informales. Los *líderes formales* son personas que ocupan puestos o posiciones sociales de prestigio o autoridad, forman parte de las estructuras jerarquizadas de las instituciones y cuentan con mecanismos formales para asegurarse el cumplimiento de sus directrices por parte de sus seguidores (sistemas de recompensas y sanciones). Los *líderes informales* describen miembros grupales que potencialmente son capaces de influir en el resto del grupo. A diferencia de los líderes formales, los informales sólo poseen poder informal (Infante, 2003). Así, el jefe siempre será un líder formal, y, a veces, puede llegar a asumir un liderazgo informal, mientras que el líder siempre lo será informal sin necesidad de ejercer un poder fáctico y formal.

3. PERFIL PSICOSOCIAL DEL LÍDER

Desde la década de los cuarenta surge la necesidad de definir las características de una persona que ejerce de líder en un grupo frente al que no lo es. Yukl y Van Flete (1991) generaron una lista de cualidades que trataba de dar respuesta a dicha necesidad. De esta forma, las cualidades que mejor definen al líder están relacionadas con la *inteligencia;* de hecho los estudios indicaron que los líderes poseían una capacidad intelectual por encima de la media aunque no extrema respecto del resto de los miembros de un grupo.

TABLA 5.1

Diferencias entre jefe y líder

El jefe	El líder
• Maneja a sus subordinados. • Depende de la autoridad. • Inspira temor. • Dice «yo». • Justifica los errores. • Dice «háganlo».	• Dirige a sus subordinados. • Depende de su buena voluntad. • Inspira entusiasmo. • Dice «nosotros». • Mejora con los errores. • Dice «vamos a hacerlo».

© Ediciones Pirámide

Respecto de los rasgos de *personalidad*, el ingenio, la originalidad, la integridad personal y la autoconfianza son rasgos asociados al liderazgo eficaz. Otras características significativas se refieren al sentido de misión en la vida, apertura al cambio, aprendizaje continuo, vocación por servir, optimismo, conocimiento ajeno y equilibrio personal (Covey, 1996).

Otra de las variables que definen al líder se relaciona con las *características físicas*. En relación con el sexo, estudios realizados en la década de los noventa constatan la elección preferente de hombres frente a mujeres independientemente del contexto grupal (Eagly y Karau, 1991; Forsyth, Heiney y Wright, 1997). En contraposición, otros estudios atestiguan que las mujeres fueron más eficaces en el desempeño de roles de liderazgo cuando éstos venían definidos en términos menos masculinos (Eagly, Karau y Makhijani, 1995). Así, las mujeres lideran con estilos diferentes a los hombres, tendiendo más hacia las relaciones interpersonales, mientras que los segundos tienden a las tareas grupales mediante actitudes más democráticas y participativas (Eagly y Johnson, 1990).

La *habilidad supervisora* es otra de las características que frecuentemente definen al líder. Una investigación experimental de Riggio, Riggio, Salinas y Cole (2003) en la que los miembros de un grupo eligieron como líderes a aquellos más habladores y extrovertidos pone de manifiesto que, si bien generaban mayor satisfacción grupal, el hecho de poseer habilidades comunicativas no determinaba la eficacia grupal.

Referente a los *valores morales y éticos*, aquellos que poseen un razonamiento moral alto contribuyen con mayor eficacia al desarrollo de los miembros del grupo (Pearce y Sims, 2002).

La pluralidad de rasgos que han intentado definir el perfil de un líder eficaz hace que su definición y abordaje hayan sido complejos y hayan surgido diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

4. PRINCIPALES APROXIMACIONES TEÓRICAS AL LIDERAZGO

El surgimiento de diferentes enfoques teóricos que tratan de definir el fenómeno del liderazgo responde a la necesidad de profundizar en las cualidades personales que distinguen al líder de los seguidores, de determinar el carácter innato o aprendido de dichas cualidades, de analizar los comportamientos exitosos de los líderes, etc.

Para abordar las distintas teorías e investigaciones sobre liderazgo, tomaremos y adaptaremos la clasificación de Yukl y Van Flete (1991), de la que resulta la siguiente clasificación:

1. Enfoque de rasgos.
2. Enfoque conductual.
3. Enfoque situacional.
4. Enfoque interactivo.
5. Enfoque carismático y transformacional.
6. Enfoque integral.

4.1. Enfoque de rasgos

Esta teoría destaca que algunas personas poseen de forma innata ciertas características que otras no poseen. Los rasgos se definen como características físicas o psicológicas que se infieren de una persona por medio de entrevistas, cuestionarios y tests psicológicos y por observación de su conducta.

En este sentido, los rasgos que definen al líder especifican que tienden a ser más altos, más atractivos físicamente, más inteligentes y con más confianza en sí mismos, más sanos psicológicamente, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que los demás (Gibb, 1969).

Las críticas a este enfoque se basan en que la medición de los factores de personalidad no ha demostrado ser muy útil para la elección de líderes (Stogdill, 1974), puesto que los modelos de liderazgo difieren con la situación (Bass, 1981).

© Ediciones Pirámide

4.2. Enfoque conductual

Este enfoque estudia el liderazgo en relación con los comportamientos (conductas) del líder dentro de un grupo. Estas conductas ya no son cualidades innatas, sino que se pueden aprender; de ahí que el liderazgo sea entrenable.

Su preocupación básica es distinguir los estilos más eficaces. Los estilos de liderazgo se definen como la conducta habitual de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos (Hemphill y Conos, 1957), y sugieren que los líderes siempre se comportan de la misma manera con todos los miembros del grupo.

4.2.1. *Conducta autocrática y conducta democrática*

Estudios clásicos fueron llevados a cabo por Lewin y Lippit (1938), y los continuados por Lewin, Lippit y White (1939) identificaron tres estilos: *autocrático, democrático* y *«laisser-faire»*. Sólo los dos primeros estilos suponen formas activas de liderazgo, ya que el tercero trata de no influir en la conducta de los subordinados y, por tanto, implica un no liderazgo.

La conducta *democrática* utiliza procedimientos parlamentarios y toma decisiones por mayoría. La conducta *autocrática* emplea recursos de fuerza y poder.

En los estudios a corto y largo plazo, la satisfacción aparece fuertemente asociada con la dirección democrática (Bass, 1981).

En relación con el estudio del rendimiento grupal, los grupos regidos democráticamente empleaban más tiempo en sus tareas, pero sus productos eran de mayor calidad y originalidad y seguían trabajando en ausencia del líder. En los grupos de liderazgo autocrático, el rendimiento suele ser muy alto al principio, pero a la larga disminuye como consecuencia de la frustración generalizada. Bajo liderazgo «laissez-faire» la cantidad y calidad del trabajo desempeñado eran más pobres. El efecto que produce es una desorganización grupal, unida a una falta de interés provocada por imitar la actitud del líder.

La investigación avala diferencias entre los grupos autocráticos versus democráticos. Así, en los grupos autocráticos la dependencia del líder era mayor, había un menor rendimiento del trabajo cuando el líder se ausentaba del grupo y se detectó más hostilidad y agresión. Por el contrario, los grupos con un estilo democrático estaban más cohesionados y satisfechos con las relaciones interpersonales. El estilo democrático promueve la autonomía del grupo y una motivación más congruente de trabajo que el estilo autocrático.

Por último, el *estilo laissez-faire* se caracteriza porque el líder facilita información básica que es necesaria para tomar decisiones sin influir con autoridad. Las decisiones de planificación, organización y ejecución son tomadas por el grupo. En este sentido, el líder no participa en la ejecución de las actividades, no realiza controles o evaluaciones y deja al grupo decidir sobre las medidas correctivas.

4.2.2. *Conductas participativas y directivas en la toma de decisiones*

Esta perspectiva se pregunta en qué medida intervienen el superior, los subordinados o ambos en la toma decisiones. Drenth y otros (1984) resumen varias conclusiones sobre la *toma de decisiones participativa:*

a) Produce satisfacción en los subordinados.
b) Rara vez motiva el incremento de la productividad.
c) La participación sólo tiene éxito cuando es imprescindible para la realización de la tarea.

El fomento de la conducta participativa del líder favorece asimismo la aceptación de la decisión y el acuerdo con la solución por parte del grupo.

© Ediciones Pirámide

No obstante, a la hora de tomar decisiones los líderes no se sirven de un solo tipo de conducta, sino que utilizan toda una gama. Bass y otros (1975) establecen cinco dimensiones: dirección, negociación, consulta, participación y delegación. Estudios posteriores revelan que dirección, negociación y participación son las formas que con más frecuencia utilizan la mayoría de los directivos (Bass, 1981), mientras que los subordinados perciben con más frecuencia la conducta consultiva.

4.2.3. *Conducta orientada a las relaciones y orientada a las tareas*

La investigación desarrollada por los miembros de la Universidad de Michigan estableció diferencias entre los líderes que basan su conducta «en las personas» y «en la producción» (Kahn y Katz, 1960). Los líderes que están «centrados en las personas» destacan las relaciones interpersonales, y los que están «centrados en la producción» enfatizan el desarrollo adecuado de las tareas del grupo.

La diferencia radical de este enfoque con el de la Universidad de Ohio consiste en que las dimensiones se entienden como polos extremos de un continuo, de manera que cuanto más centrado se esté en las personas, tanto menos se estará en la producción.

Los resultados de la investigación muestran que los líderes centrados en las personas obtienen mejores resultados (productividad y satisfacción) que los orientados hacia la tarea.

Se puede concluir que el líder que es mejor evaluado por sus superiores y compañeros, que produce más satisfacción en sus subordinados y cuyo grupo de trabajo es más productivo probablemente es una persona orientada a las relaciones y a la tarea a la vez (Bass, 1981).

La rejilla gerencial de Blake y Mouton (1964, 1980, 1993) profundiza en los diferentes estilos de liderazgo en función del grado de implicación en cada factor: relaciones o tareas grupales. Este modelo permite apreciar con mayor precisión la idea de «estilo continuo» formado por dos polos opuestos. El análisis de los cuatro vértices (estilo 1.1: liderazgo empobrecido; estilo 9.1: liderazgo de tarea; estilo 1.9: liderazgo de club de campo; estilo 9.9: liderazgo de equipo), junto con el punto intermedio (posición 5,5), definen los estilos más representativos de los líderes.

Como limitación, el modelo propuesto por Blake y Mouton es eminentemente descriptivo y no relaciona el estilo de liderazgo con las necesidades de los seguidores u otras variables contextuales.

4.3. Enfoque situacional

Vamos a dedicar este apartado a estudiar varias teorías que han enfatizado la relación entre el estilo de liderazgo y variables situacionales con vistas a la eficacia de la conducta del líder.

4.3.1. *El modelo de contingencia*

Fiedler (1964, 1967) fue el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (variables moduladoras).

El liderazgo efectivo se produce como resultado de la equiparación entre el estilo (medido con el cuestionario «LPC») y el grado de control de la situación (la medida en que la situación proporciona al líder la influencia sobre sus subordinados). En otras palabras, el modelo supone que el estilo de liderazgo alcanzado es fijo, innato, no modificable. Por lo tanto, para ir en busca del liderazgo eficaz habrá que emparejar correctamente los estilos de liderazgo con las características de la situación.

Tres factores determinan el control situacional por orden de importancia:

a) La relación entre el líder y los miembros.

© Ediciones Pirámide

b) La estructura de la tarea.
c) La posición y el poder del líder.

La interrelación de dichos factores determina diferentes situaciones, como se puede comprobar en la tabla 5.2.

Este modelo tiene la ventaja de su precisión: tanto el estilo del líder como la controlabilidad de la situación pueden ser medidos y evaluados. Esto ha hecho que se generen gran número de proyectos de investigación. Como desventaja, hay que destacar que las categorías situacionales son poco claras y complejas y que el análisis de los seguidores es casi inexistente.

4.3.2. *La teoría de la expectativa de meta*

La teoría de la expectativa de meta fue desarrollada por House (1971) e integra la teoría motivacional de la expectativa (Vroom, 1964) con los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio.

El papel del líder consiste en proporcionar a los subordinados el apoyo necesario para que aumenten su motivación mediante la clarificación de expectativas y la consecución de metas y se sientan satisfechos. Así, un buen líder facilita el camino para que sus seguidores alcancen metas (específicas y grupales), eliminando de esta manera las desviaciones o errores que pudieran cometer.

La teoría señala que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo estará en función de los ragos de personalidad de los subordinados, de las presiones ambientales y de las características de la tarea (éstas son las variables moduladoras situacionales).

4.3.3. *El modelo de toma de decisiones*

Vroom y Yetton (1973) proponen un modelo de toma de decisiones que tiene por objeto determinar el grado en que los subordinados deben participar en ellos.

Un grado adecuado de participación motivará a los subordinados a aceptar la decisión tomada y ésta será de calidad, es decir, ayudará a la resolución del problema planteado. Para Vroom y Yetton los líderes adaptan su estilo a las diferentes situaciones.

Este modelo es normativo, de manera que esboza una serie de reglas que sirven para garantizar la calidad y la aceptación de la decisión tomada en el grupo.

El proceso de decisión se representa como un árbol de decisión que contiene siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo. A través de distintas preguntas fundamentales se indica y orienta la mejor forma de tomar decisiones por parte del líder.

4.4. Enfoque interactivo

La proliferación de teorías contingentes como las hasta aquí vistas responde a la limitación que

TABLA 5.2

Variables situacionales y liderazgo

Variables situacionales	1	2	3	4	5	6	7	8
Relaciones con el líder (B: buenas y M: malas)	B	B	B	B	M	M	M	M
Estructura de la tarea (S: sí y N: no)	S	S	N	N	S	S	N	N
Posición y poder del líder (F: fuerte y D: débil)	F	D	F	D	F	D	F	D

© Ediciones Pirámide

ofrecen las investigaciones sobre el enfoque de rasgos de liderazgo. Así, desde una visión más compleja de la realidad, se pretende examinar las características del líder en el contexto de determinantes situacionales (Chemers, 2000). Las teorías contingentes o interactivas se centran en las relaciones líder-seguidores y analizan el proceso de influencia y poder.

4.4.1. *Enfoque transaccional*

El propulsor de este enfoque fue Hollander (1978), quien define el liderazgo como el resultado de la interacción y transacción entre el líder y sus seguidores. Desde este enfoque se pone el énfasis en el intercambio social, por el cual se ofrecen y obtienen beneficios. Los líderes proporcionan recompensas y reducen costes a los seguidores a cambio de un balance equitativo de recompensas y costes para ellos mismos.

El liderazgo, desde el enfoque transaccional, se entiende como un «rol» y no como un «estilo». El papel del líder cambiará a medida vayan cambiando los objetivos, las expectativas o las tareas.

En lo que respecta al proceso de influencia, los líderes influyen a los seguidores en:

a) Dar estructura al grupo, dirigiendo las tareas y definiendo la realidad social al contribuir al desarrollo de las normas del grupo (Hollander y Julian, 1985).
b) Contribuir a su satisfacción.

A su vez, los seguidores influyen en el líder al concederle un estatus y al otorgarle legitimidad en su papel, incluso en tareas innovadoras, en las que el líder puede desviarse a veces de las normas del grupo. Además, los seguidores otorgan al líder poder para influirles y le proporcionan retroalimentación sobre sus actuaciones en el grupo.

Dentro de este ciclo de influencia mutua, los líderes y los seguidores crean y comparten una conciencia de grupo basada en la confianza mutua, la equidad y la información.

4.4.2. *Teoría del intercambio didáctico vertical*

El enfoque de «intercambio didáctico vertical» *(VDL-vertical dyad linkage)* propuesto por Graen (1976) se refiere a las diferentes interacciones que el líder mantiene con algunos de sus seguidores. El nivel de análisis es la díada líder-subordinado.

Asume que en los primeros intercambios sociales los líderes y los seguidores buscan las claves de esas estructuras sociales diádicas incipientes. Así, el líder selecciona a aquellos seguidores en los que puede confiar y que son compatibles con él en términos de competencia profesional y de habilidad interpersonal.

El modelo VDL parte de la idea de que los líderes hacen diferencias entre sus subordinados, y al desarrollar intercambios «dentro del grupo» con seguidores seleccionados, éstos actúan más de acuerdo con las expectativas del líder. Por el contrario, los seguidores de «fuera del grupo» se desvían de las expectativas del líder.

4.5. Liderazgo transformacional y carismático

Las conductas de los líderes orientadas a actitudes democráticas, carismáticas, informales y persuasivas han sido identificadas como las más idóneas para el desarrollo grupal tanto a nivel productivo como humano. Según Muchinsky (2001), el *liderazgo transformacional* se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para modificar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados, pero el efecto de la influencia es dar poder *(empowerment)* a los subordinados, que se convierten en líderes y agen-

© Ediciones Pirámide

tes de cambio. Para Bass (1998), la transformación es el efecto del líder sobre los seguidores, que sienten confianza en él y se motivan para conseguir resultados superiores. En este sentido, el líder ejerce de «modelo referente» a seguir por parte de los subordinados dentro de un grupo. El líder transformacional presupone, por tanto, una influencia idealizada (da ejemplo), una motivación sugestiva (proporciona retos atractivos), una estimulación intelectual (promueve la innovación y la creatividad) y una consideración individualizada (como mentor y entrenador).

El *liderazgo carismático* (Muchinsky, 2001) se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee una virtud o don de inspiración que lo hace único y diferente del resto de los miembros del grupo. Los seguidores confían en el líder y lo respetan como a un héroe sobrehumano o a una figura espiritual (Bass, 1998). Y para ser percibido como tal debe tener (House y Baetz, 1979): fuerte necesidad de poder, alta confianza en sí mismo y férreas convicciones.

Desde un enfoque psicosocial, se concibe el carisma como la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal, y va asociado a una mayor probabilidad de elección para ocupar cargos en una organización; quienes lo poseen son percibidos como más atractivos en los contactos iniciales. Más recientemente, Bono e Ilies (2006) encuentran que los líderes carismáticos expresan más emociones positivas y que a través de ellas se produce un efecto directo en el estado de ánimo de los seguidores.

4.6. Un modelo integral de liderazgo

Una vez revisados los distintos enfoques sobre liderazgo, se hace necesaria una teoría comprensiva del fenómeno que aglutine todas las variables implicadas y sus relaciones. Para comprender el fenómeno del liderazgo, Yukl (1981) considera como puntos más importantes para encontrar elementos comunes entre los diferentes enfoques:

a) La influencia y la motivación.
b) El mantenimiento de relaciones eficientes.
c) La toma de decisiones.

Bass (1990) aumenta en dos más los factores: consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, dirección por contingencia y dirección por excepción. Los dos últimos factores son los aspectos más estudiados por el liderazgo transaccional, que atiende a la relación entre líder y seguidores, y los tres primeros, los que más interesan al liderazgo transformacional, cuya tradición es más reciente.

5. LIDERAZGO Y COMPETENCIA COMUNICATIVA

De los enfoques teóricos tratados con anterioridad se detrae la visión estratégica y la habilidad comunicativa que todo líder eficaz debe manejar en un grupo.

Actualmente el liderazgo se construye a través de los medios de comunicación de masas; de ahí que la competencia de comunicar adecuadamente objetivos y propuestas se torne crucial para definir el estilo de liderazgo (D'Adamo y García, 2011).

Ello lleva implícito el desarrollo de un *liderazgo adaptativo,* en el que los líderes deben poseer una elevada capacidad para diagnosticar adecuadamente las situaciones que afrontan (Heifetz, 1997). Un correcto análisis de la situación posibilita el diseño de un estilo de liderazgo distinguible que diferencie la forma de conseguir las metas propuestas.

Se trata, por tanto, de dar importancia a las habilidades comunicativas de los líderes, que, junto con un adecuado diagnóstico situacional, una comunicación eficaz y una visión adecuada, conforman la estructura básica del liderazgo (García y Troyano, 2007). El estilo de liderazgo que mejor expresa la importancia de las habilidades de comunicación es el carismático. Estos líderes

© Ediciones Pirámide

poseen gran facilidad para plantear visiones a medio y largo plazo y expresarlas habilidosamente, obteniendo así un fuerte apoyo, intelectual y emocional, de sus seguidores.

Un elemento más a considerar se refiere a la disponibilidad de nuevas tecnologías que parece haber simplificado la tarea comunicacional de los líderes. En cambio, las exigencias sobre los líderes se han ampliado. De esta forma, a las clásicas habilidades reconocidas por los investigadores en las últimas décadas se le suma el manejo de la comunicación vía internet, como sucede en el caso de las actuales campañas electorales, en las que los candidatos han de dominar sistemas de redes sociales como el Facebook o el Twiter. No se trata de un hecho anecdótico, sino de una forma nueva de establecer interacciones sociales que proyecta una imagen y que es mantenida mientras se comunican con sus seguidores.

6. CONCLUSIONES

Hemos comprobado que el liderazgo es un proceso a través del cual los líderes influyen en otros miembros del grupo para lograr las metas específicas grupales.

Hay que destacar que ningún estilo de liderazgo de los tratados en el presente capítulo parece ser el mejor; más bien, que uno sea más efectivo depende de las circunstancias específicas de cada momento. De hecho, el estilo del líder es sólo uno de los múltiples factores que influyen en el liderazgo, lo que puede llevar a conclusiones erróneas al sugerir que un estilo determinado es siempre, o normalmente, el mejor.

El liderazgo implica el ejercicio de la influencia por parte de un miembro del grupo sobre los otros. En el ejercicio de tal influencia, los líderes usan estrategias muy diferentes. Ello implica que los líderes adoptan estilos muy diferentes.

Un aspecto interesante que hemos abordado se refiere a la inclusión de la competencia comunicativa entre los atributos del líder eficaz, para potenciar una visión compartida que compromete a todos los miembros de un grupo. Para ello, el líder debe ser un miembro más, una parte más del grupo, aceptando las normas y compartiendo la conciencia grupal. Además, debe sobresalir en una o más cualidades respecto de la media de los componentes del grupo.

En términos generales, se recomienda la adopción de estilos democráticos o participativos en los que los líderes puedan poner en marcha mecanismos de influencia derivados del poder informal. Un líder debe tomar conciencia de su poder de influencia y autogestionarse en función de dos dimensiones fundamentales: el interés hacia las personas y el interés hacia la producción, cubriendo, de esta manera, el desempeño de roles funcionales de tarea y de mantenimiento del sistema social.

© Ediciones Pirámide

6 Investigación grupal

REYES BUENO MORENO
MIGUEL ÁNGEL GARRIDO TORRES

1. Introducción.
2. Análisis de la interacción grupal.
3. Análisis de la actividad grupal.
4. Análisis de las percepciones compartidas.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación grupal tiene como objetivo «estudiar directa o indirectamente algunos de los factores que afectan a la conducta individual o colectiva de los sujetos en tanto que éstos forman parte de un grupo» (Cornejo, 1997). La investigación grupal es compleja y con limitaciones, pero no menos importante que la investigación individual.

La mayoría de los problemas de trabajar con grupos derivan de que éstos están compuestos por personas, por lo que las limitaciones de la investigación grupal son similares a las que encontramos en el trabajo con personas. Estos problemas están derivados de «los modelos de hombre y sociedad que subyacen en el planteamiento de cualquier investigación grupal y que determinan en gran medida el tipo de hipótesis, las relaciones que se privilegian, el tipo de datos para corroborarlas, el tipo de procedimientos que se selecciona y el tipo de lectura de la realidad que se hace a través de la interpretación de los resultados» (Sánchez, 2002).

La accesibilidad a los grupos por parte del investigador es uno de los principales obstáculos para su estudio. Incluso la mera observación de grupos naturales presenta enormes inconvenientes, pues la sola presencia de un observador ajeno al grupo o el hecho de que el grupo se sienta observado puede alterar el natural devenir de los grupos, las formas en que sus miembros se comportan, piensan o sienten. Una buena prueba de ello son los ya aludidos experimentos clásicos sobre facilitación social de Triplett (1898). Pero las condiciones en las que se realiza la observación de los grupos naturales también los desorganizan, inhiben a sus miembros y les producen aprehensiones múltiples, lo cual interfiere decisivamente en la actividad que desarrollan.

Los problemas éticos de la investigación con personas se trasladan a la investigación grupal. La clásica experiencia de la prisión de Standford de Philips Zimbardo en 1971, aunque no referida a grupos naturales, sino a experimentales, es un claro ejemplo de los problemas éticos que supone investigar con grupos: un experimento que, en principio, estaba diseñado para conocer exactamente las consecuencias conductuales y psicológicas de asumir el rol de un prisionero o el de un guardia de prisión mediante la asignación aleatoria de voluntarios a uno u otro grupo terminó por convertirse en una experiencia nefasta para los sujetos experimentales. En palabras de (Zimbardo, 2011): «efectivamente, habíamos creado una prisión en la que estaba sufriendo la gente, en la que algunos chicos llamados prisioneros se estaban aislando y comportándose de forma patológica. Por otra parte, algunos de los guardias se estaban comportando sádicamente, deleitándose en lo que podría llamarse "el último afrodisíaco del poder", y muchos de los guardias que no se comportaban así se sentían indefensos como para reaccionar contra ello».

© Ediciones Pirámide

Con anterioridad al estudio de Zimbardo, los trabajos de Milgram (1963) sobre la obediencia a la autoridad ya habían levantado la voz de alarma respecto a las premisas éticas de la investigación, a causa de la utilización en ella de consignas engañosas y a la tensión emocional extrema sufrida por los sujetos experimentales (aunque podría decir que dicha tensión fue provocada por sus propias y libres acciones). La comunidad científica de la Psicología, encabezada por la APA, consideró el experimento inmoral, aunque dio lugar valiosos estudios sobre la psicología humana. A pesar de esto, en 2009 el psicólogo social francés J. Léon Beauvois (Nick, 2009, 2010), con la colaboración de prestigiosas cadenas de televisión, dirigió una replicación del experimento de Milgram sobre la base de un concurso de televisión que llamó «la zone extreme».

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recogida de datos en investigación grupal no difieren demasiado, en general, de las usadas en investigación psicosocial. Decidir utilizar unos u otros procedimientos debe estar motivado por el grado de control que se necesite y por el enfoque teórico que marque el estudio. Es decir, los instrumentos de investigación son los elementos que materializan los enfoques teóricos, los principios metodológicos, los procedimientos técnicos (Cornejo, 1997) y los objetivos de investigación.

A continuación se expondrán algunos de los aspectos más importantes sobre la medida de las relaciones interpersonales de los sujetos integrantes de un grupo abordando las técnicas más utilizadas para ello. Fundamentalmente diferenciaremos el análisis de la interacción grupal, de la actividad grupal y de las percepciones compartidas.

2. ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN GRUPAL

El análisis de la interacción grupal es una de las líneas de investigación más importantes sobre las relaciones existentes entre los procesos de interacción y el desempeño (Hackman y Morris, 1975; McGrath, 1984). Desde estos estudios se deja patente que la eficacia en la gestión de la interacción por parte de los grupos influye en el rendimiento de éste. No obstante, al igual que ocurre con un iceberg, la interacción grupal únicamente es una pequeña parte, la más visible, de la información que nos explica qué es lo que ocurre en un grupo. Por ello estos análisis deben considerarse un punto de partida para indagar en el resto de factores influyentes en la dinámica de los grupos que no son tan fácilmente observables.

Entre las medidas más utilizadas para el análisis de la interacción grupal encontramos la información cuantitativa que ofrecen los flujos de participación, los cronogramas de flujo, los intervalos promedio de la interacción y la información sobre las características cualitativas de la interacción recogidas por el sistema de categorías de Bales.

2.1. Los flujos de participación

La comunicación grupal es un proceso esencial en los grupos. Observar cómo fluye proporciona datos relevantes acerca de las características del grupo. Registrar el flujo de participación de un grupo resulta relativamente fácil. Únicamente consiste en observar y recoger gráficamente cómo fluye la comunicación grupal. Ver quiénes se comunican con quiénes, es decir, cómo se relacionan los integrantes del grupo.

De esta manera, probablemente encontremos estructuras tales como un intercambio entre dos mientras los demás permanecen en silencio; intercambio entre uno y todos los presentes; yuxtaposición alterna entre dos o más subgrupos; una persona o subgrupo que monopoliza la comunicación; una sola persona que es objeto de todas las intervenciones; algunos que no intervienen; algunos que se dirigen siempre a las mismas personas; algunos que se dirigen siempre al resto del grupo en gene-

© Ediciones Pirámide

ral; algunos que no reciben ninguna comunicación, etc. (Cornejo, 2003a).

Existen otros datos que pueden ser de interés en el estudio de los flujos de participación, ya que aunque a priori pueda establecerse el principio de equiprobabilidad de intervenir, lo cierto es que lo que se observa en la práctica son patrones de conectividad entre los miembros del grupo, es decir, existe cierta regularidad en la secuenciación de las intervenciones de los sujetos. Datos como el intervalo de tiempo promedio entre intervenciones y recepciones de cada miembro del grupo (que nos informa de lo agrupado o desagrupado de las intervenciones/recepciones de cada sujeto), la tasa de secuencias significativas de intervenciones consecutivas por parte de un mismo subgrupo de sujetos o atender al origen y destino de la comunicación, mediante la secuenciación de ciertos patrones de intervención (¿quién interviene después una persona?, ¿a quién se dirige la comunicación después de haberse dirigido a otro?, ¿quién interviene después de que alguien se haya dirigido a otro?, ¿a quién se dirige la comunicación después de haber intervenido otro?) pueden ayudarnos a analizar los flujos de participación.

2.2. Cronogramas de flujo

Los cronogramas de flujo son unos gráficos que se elaboran para cada sujeto y permiten observar el tiempo transcurrido entre una intervención y su respuesta y la cadena existente entre intervenciones y recepciones de comunicación (proacción y reacción).

En estos gráficos pueden observarse detalladamente la concentración o la dispersión de las intervenciones efectuadas y recibidas por cada sujeto. Si advertimos que una persona del grupo posee una alta concentración de emisiones y recepciones en escaso intervalo de tiempo, podemos intuir que el tema que se está abordando en el grupo es de su interés y que el resto de la sesión no le incumbe demasiado. Ése puede ser el caso de un consejo de administración de una empresa en el que un accionista, preocupado únicamente por su capital, sólo interviene en la sesión cuando se habla de una posible ampliación de capital de la sociedad. También en grupos que invitan a un especialista para que aborde un tema determinado puede apreciarse este fenómeno. En cualquier caso, situaciones de este tipo indican una posición periférica del sujeto respecto al grupo en cuestión. Por el contrario, cuando se observa en los cronogramas de flujo una dispersión uniforme de emisiones y recepciones, podemos afirmar que el sujeto posee una posición nuclear respecto a su grupo (Cornejo, 2003a).

Los cronogramas de flujo proporcionan información acerca de los patrones de intervención de cada miembro del grupo. Hay miembros que toman la iniciativa, que participan sin provocación previa, y otros, por el contrario, necesitan una provocación para suscitar su intervención. Otros permanecen al margen, sin participar aunque el tema les afecte, y otros intervienen cuando se ha provocado a un tercero. Existen más combinaciones posibles, pero enumerar cada una de ellas no centraría la atención del lector en el objetivo de estas líneas.

De esta información gráfica acerca de las intervenciones de los integrantes del grupo pueden obtenerse matrices de emisiones-recepciones. En ellas puede advertirse cuantitativamente el número de veces que interviene cada uno de los sujetos, a quién suele dirigirse y cuántas intervenciones recibe y de quién.

2.3. Intervalos promedio de interacción

Los intervalos promedio de interacción se expresan en una tabla múltiple (puede apreciarse en la tabla de ejemplo que sigue) que caracteriza el número promedio de interacciones que se producen entre distintos aspectos de la interacción.

© Ediciones Pirámide

TABLA 6.1

Intervalos promedio de interacción

	Emisiones			**Recepciones**			**Emisiones-recepciones**			**Recepciones-emisiones**		
	N.º	**Media**	**DT**	**N.º**	**Media**	**DT**	**N.º**	**Media**	**DT**	**N.º**	**Media**	**DT**
Sujeto 1												
Sujeto 2												
⋮												
Sujeto *n*												

No sólo la frecuencia o número (N.º) es un dato interesante en esta tabla. La desviación típica (DT) cobra especial importancia en los intervalos promedio de interacción, pues indica hasta qué punto la media puede representar bien el patrón interactivo (Cornejo, 2003a). Esto significa que la desviación típica nos informará hasta qué punto las intervenciones —de la clase que sean— de un individuo dentro de un grupo son uniformes, concentradas en determinadas cuestiones o dispersas a lo largo de toda la interacción grupal.

La columna «Emisiones» indica las ocasiones en que participa cada sujeto del grupo tras una interacción de un sujeto determinado. Da cuenta del estilo de intervención del sujeto en el grupo: si interviene uniformemente o sólo en ocasiones muy puntuales, de manera continuada, etc. Un intervalo promedio de emisiones alto expresaría emisiones más espaciadas en el tiempo que cuando es bajo, debido a que cuanto más tiempo trascurre entre dos intervenciones del mismo sujeto, mayor probabilidad hay de que exista más participación grupal dentro de este intervalo. Por otro lado, la desviación típica ofrecería datos acerca de cómo se ha distribuido la participación de los sujetos. Una desviación típica elevada significaría que el sujeto participa irregularmente dentro de la sesión grupal, mientras que si es baja, supondría una participación uniforme de éstos.

La interpretación de los estadísticos aludidos anteriormente es análoga para las diferentes columnas que se describen a continuación.

La columna «Recepciones» expresa las interacciones grupales que se suceden entre las distintas comunicaciones que recibe un sujeto determinado. Indica si el grupo está contando o no con un sujeto particular en un momento dado, en qué momentos ese sujeto está más presente en el grupo o cuándo es más ignorado.

La columna «Emisiones-recepciones» se refiere a las interacciones existentes desde que un sujeto emite una interacción determinada hasta que recibe otra de cualquier miembro del grupo. Indica el período que un sujeto debe esperar para recibir información demandada como emisor *(slip effect),* es decir, un valor elevado en esta columna expresa que la demanda del sujeto emisor no ha sido tenida en cuenta en ese mismo momento, e incluso podría significar que estuviera siendo ignorado por el grupo.

Por último, la columna «Recepciones-emisiones» muestra las interacciones existentes entre la recepción de una comunicación por parte de un sujeto y el momento en que el sujeto realiza la siguiente intervención. Es un fiel reflejo de la reactividad del sujeto.

© Ediciones Pirámide

2.4. Características cualitativas de la interacción. El IPA *(Interaction Process Analysis)* de Bales

El *Interaction Process Analysis* (IPA) es una técnica desarrollada por Bales (1950) de observación sistemática y natural, de las mejor valoradas y validadas. Permite observar las interacciones de grupos pequeños con el objetivo de investigarlas sin modificar la realidad. Pretende obtener una clasificación de las interacciones de un grupo ordenando su contenido en múltiples situaciones.

La hipótesis de partida de Bales es que la discusión en un grupo que pretende resolver un problema genera patrones similares de conducta comunicativa. El diseño de esta técnica parte de dos presupuestos: 1) el grupo se reúne para realizar una tarea o resolver un problema y 2) el contacto entre los sujetos del grupo propicia relaciones sociales y emocionales en su seno.

El IPA consta de un conjunto de doce categorías exhaustivas y excluyentes, es decir: pueden recoger cualquier tipo de interacción que se produzca en el grupo de forma que su clasificación en una categoría excluye automáticamente la posibilidad de hacerlo en otra.

El objetivo de esta técnica es incluir cada unidad de interacción o acto en una de las doce categorías, entendiendo por unidad de interacción o acto la menor secuencia de comportamiento verbal o no verbal que sea posible observar.

Las doce categorías del IPA de Bales se presentan en una estructura de 2 × 2 × 3: dos áreas (socioemocional y de tarea) en dos direcciones (positiva o negativa) cada una de ellas con tres niveles de graduación.

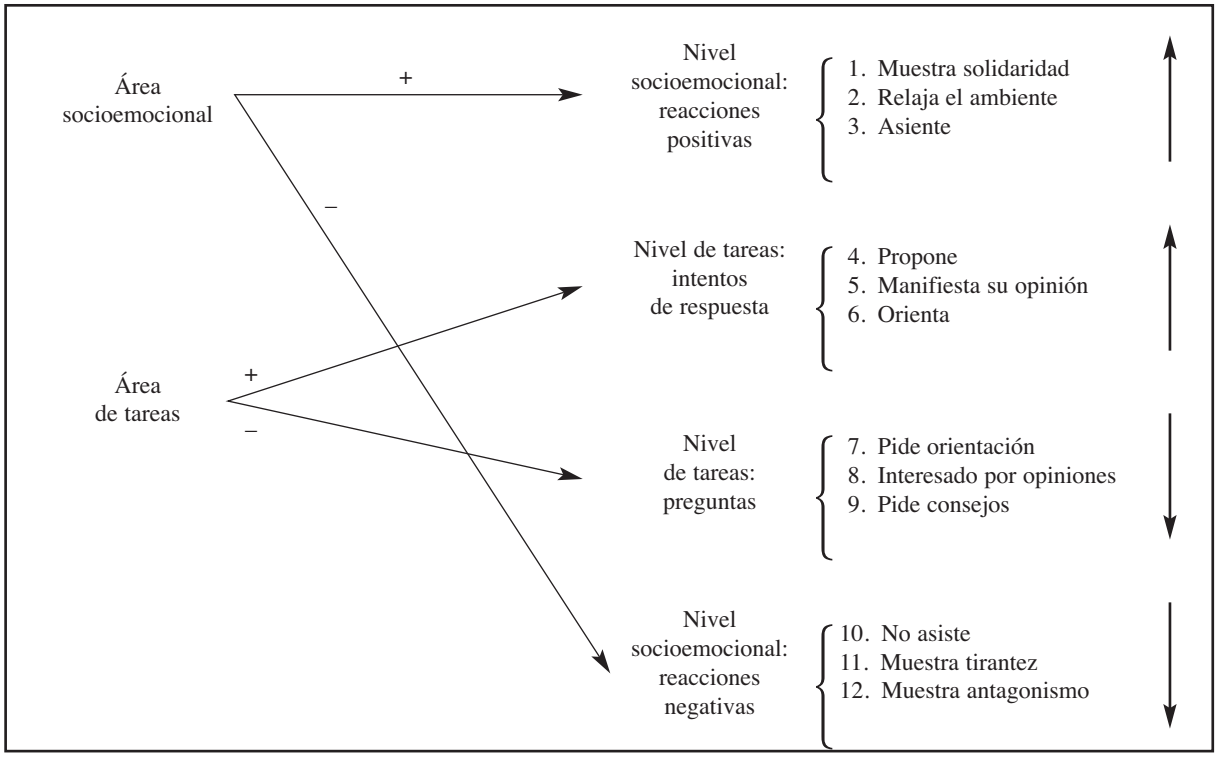


Figura 6.1.—Sistema de categorías de Bales (1950).

© Ediciones Pirámide

La figura 6.1 que sigue ilustra con claridad el sistema de categorías.

En el esquema puede constatarse, por ejemplo, cómo la categoría «muestra solidaridad» es justamente la opuesta a «muestra antagonismo» por el hecho de pertenecer a una misma área, ser de direcciones opuestas y presentar el máximo grado de intensidad cada una de ellas.

En la práctica, cada acto debe contextualizarse como reacción a un acto precedente inmediato. Si esto no es posible, debe interpretarse como preparación para la reacción que le seguirá.

Desde este punto de vista hay que distinguir entre dos tipos de interacción: reacción o pasiva (interacción del sujeto B después de una interacción del sujeto A) y proacción o activa (inicio de una interacción del sujeto A sin que haya recibido ninguna interacción de otro sujeto cualquiera B).

Sobre la base de lo anterior puede construirse una tabla de doble entrada (véase la tabla 6.2) en cuyas filas y columnas aparecen los sujetos del grupo, reservándose la última columna para el grupo propiamente dicho. Cada celda resultante se divide diagonalmente en dos partes. Cuando se ha producido una reacción o intervención de un sujeto por pasiva, tomando la columna del sujeto que efectúa la interacción, se anota el número de la categoría en que se clasifica esa interacción en la parte superior-derecha de la celda que hace intersección con la fila del sujeto a que se dirige. Si esta interacción hubiera sido una proacción o interacción por activa, se hubiera utilizado la parte inferior izquierda de la celda intersección entre la fila del sujeto que realiza la interacción y la columna del sujeto a que se dirige.

Como puede apreciarse en la tabla ilustrativa, el grupo sólo aparece en las columnas y no en las filas, ya que el grupo no puede emitir interacciones, únicamente puede recibirlas. En este ejemplo observamos cómo el sujeto 2 se dirige al grupo en dos ocasiones mostrando antagonismo (categoría 12) e interesándose por opiniones (categoría 8). De la misma manera, se observa cómo el sujeto 3 reacciona o se dirige por pasiva al sujeto 4 utilizando la categoría 9 («pide consejo»), mientras que el sujeto 4 inicia dos interacciones (activas) dirigiéndose al sujeto 3 a través de las categorías 4 («propone») y 11 («muestra tirantez») respectivamente.

De esta tabla se obtiene información relevante, como la suma de activas y pasivas (indican respectivamente cuántas interacciones inicia cada sujeto y a cuántas responde) y el rango de activas y de pasivas (número de interacciones que cada

TABLA 6.2

Registro del sistema de categorías de Bales

	Sj. 1	**Sj. 2**	**Sj. 3**	**Sj. 4**	**Sj. 5**	**Sj. 6**	**Grupo**	**∑Act.**	**Rango**
Sj. 1		5,9							
Sj. 2							12,8		
Sj. 3									
Sj. 4			4,11 9						
Sj. 5									
Sj. 6									
∑Pas.									
Rango									

© Ediciones Pirámide

sujeto inicia en relación con las que responde y viceversa).

Además de esta información, pueden obtenerse otros índices que identifican determinados tipos de problemas, atendiendo al predominio de unas categorías sobre las otras. En la práctica prefiere hacerse una lectura positiva de estos índices y no tratarlos como problemas; para ello basta con utilizar en el numerador las categorías positivas en lugar de las negativas (Rueda, León, Borrego y Gómez, 1998). Estos índices son:

- Índice de dificultad de comunicación. ICM = Cat. 7/(Cat. 7 + Cat. 6).
- Índice de dificultad de evaluación. IDE = Cat. 8/(Cat. 8 + Cat. 5).
- Índice de dificultad de control. ICT = Cat. 9/(Cat. 9 + Cat. 4).
- Índice de dificultad de decisión. IDD = Cat. 10/(Cat. 10 + Cat. 3).
- Índice de tensión. ITS = Cat. 11/(Cat. 11 + Cat. 2).
- Índice de integración. IIN = Cat. 12/(Cat. 12 + Cat. 1).

Ya se ha comentado que el IPA de Bales es la técnica de mayor difusión. Su gran ventaja es la sencillez y estructuración técnicas. Además, con ella se eliminan en gran medida la subjetividad propia de metodologías observacionales.

Sin embargo, presenta los inconvenientes de 1) obligar a diferenciar entre área socioemocional y de tareas, cuando a veces esa diferenciación no debe basarse en el todo o nada, sino que es una cuestión de grados, 2) que el sistema de categorías no cuenta suficientemente con la información no verbal que los sujetos pueden proporcionar y que es tanto o más importante a veces que la información verbal y 3) que no incluye ningún dato subjetivo del grupo.

2.5. Análisis informático de la interacción grupal

Existen otras herramientas para analizar las interacciones entre los individuos de un grupo basadas en el análisis de redes sociales (no confundir con redes sociales electrónicas, que simplemente son un tipo más de red social), capaces de explicar la estructura de una red tanto en su conjunto como individualmente.

Una red social se entiende como un grupo de individuos que se relacionan con otros con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información o participación. Se compone, entonces, de tres elementos básicos: nodos o actores (miembros del grupo), vínculos (lazos entre dos o más nodos) y flujo (dirección del vínculo) (Velázquez y Aguilar, 2005).

Una de esas herramientas es el programa informático UCINET© (Borgatti, Everett y Freeman, 2011), con el que, además de realizar análisis gráficos de una determinada red sobre la base de una matriz de emisión-recepción de comunicación, podemos hacer hipótesis iniciales acerca del comportamiento de la red y de cuáles son los nodos más importantes o centrales. Aparte de esto, el software permite hacer aseveraciones más acertadas de las características de la red y de cada uno de sus componentes recurriendo al análisis de indicadores de redes (para cada nodo o para toda la red):

- Densidad: muestra la alta o baja conectividad de la red. Expresa en porcentaje el cociente entre el número de relaciones existentes y el número de relaciones posibles.
- Centralidad: número de actores a los cuales un nodo particular está directamente unido (puede ser de emisiones o de recepciones).
- Centralización: es una condición especial en la que un actor ejerce un papel claramente central al estar altamente conectado en la red.
- Intermediación: es la posibilidad que tiene un nodo de actuar de puente o nexo de comunicaciones entre otros de forma que tienen el control de la comunicación (también puede ser de emisiones o de recepciones).

© Ediciones Pirámide

— Cercanía: es la capacidad de un actor de alcanzar a todos los nodos de la red. Expresa la distancia a que un actor o nodo se encuentra de los demás (puede ser de emisiones o de recepciones).

Las ventajas de este tipo de herramienta son su versatilidad, ya que permite comprobar diferentes hipótesis sin tener que modificar esencialmente la estructura de datos, y su gran impacto visual, pues genera gráficos automatizados modificables en función de las preferencias e hipótesis de los investigadores.

Bohórquez y Garrido (2010) presentaron una curiosa aplicación de este sistema de análisis de interacciones que complementa las tradicionales estadísticas que se realizan sobre los encuentros de fútbol. Ellos entienden que un pase de balón es un acto comunicativo que puede tener diferentes significados («ayúdame», «toma, que tú estar mejor situado», «no quiero el balón», etc.), por lo que cada pase a un compañero se codificaría como una interacción con dirección. El sistema muestra la red de comunicación y sus diferentes índices, y, sobre esa información, sería fácil tomar decisiones táctico-estratégicas. Lógicamente, el punto débil de este análisis es que 1) no está contemplado el factor tiempo, es decir, que no hay una red para cada momento de juego, sino una general que engloba todo el tiempo del encuentro, y 2) no se tienen en cuenta las acciones de los jugadores sin balón (que también pueden ser interpretadas como actos comunicativos), por lo que faltaría en el análisis esta información para que fuera más completo.

3. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GRUPAL

La actividad grupal se refiere a todo lo que hace que el grupo funcione (Munné, 1985). Implica una activación en grados diversos y de manera unitaria de todos los procesos grupales (normas, liderazgo, roles, objetivos, estructura, etc.).

Los participantes son esenciales en la medición de la actividad grupal. Sin recurrir a los propios integrantes del grupo, no es posible realizar una investigación completa sobre ella. Sin embargo, la participación no se refiere únicamente a ser «sujetos» experimentales, ya que es importante entrenar a los miembros del grupo en la introspección y la expresión verbal.

Por ello, los sujetos deben mostrar una participación activa en la reconstrucción de la actividad grupal. Entonces, el investigador no debe sustituirse por los miembros del grupo en la determinación de la actividad grupal; pero, al mismo tiempo, debe conocer que las opiniones mayoritarias no siempre son acertadas. Todas estas condiciones que tan fácilmente referimos en la práctica presentan bastantes dificultades en relación con la disponibilidad de los sujetos, el tiempo, el espacio y los medios técnicos.

3.1. Niveles de análisis de la actividad grupal

En relación con la actividad grupal, podemos diferenciar (aunque insistimos en que dicha diferenciación la realizamos artificiosamente de cara a analizarla con más detalle) cuatro niveles característicos: temático, funcional, cognitivo y afectivo. Insistimos en que ningún nivel es más importante que otro. Todos forman parte inseparable de la propia actividad grupal.

Normalmente, los niveles temático y funcional son los más directamente observables, mientras que los niveles cognitivo y afectivo son sólo accesibles de manera indirecta. Decimos «normalmente» porque, cuando existe una excesiva focalización o cobra especial relevancia cualquiera de los niveles de la actividad grupal, éste se hace más observable oscureciéndose al mismo tiempo los demás.

Sobre la base de la importancia que los niveles de la actividad grupal adquieren en un grupo determinado es posible crear nuevas tipologías grupales menos incompatibles que las existentes hasta ahora, por ejemplo grupos utilitarios, de acción, ideológicos, afectivos, etc.

© Ediciones Pirámide

TABLA 6.3

Niveles de actividad grupal (Romeo, 1998)

Nivel	Objeto de estudio	Objetivo	Problemas
Temático	Contenido de emisiones. Toda conducta es comunicación. El sentido o contexto.	Contextualización.	Adecuación/distorsión hacia la tarea.
Funcional	Modo de funcionamiento grupal. Diseño de estructura comunicativa.	Estructura funcional. Red comunicativa.	Estructura funcional adecuada al contexto espacio-temporal.
Cognitivo	Procesos sociocognitivos. Básicos (categorización, comparación, etc., atribuciones, etc.).	Procesos atribucionales del grupo. Procesos de comparación. Identidad grupal.	Percepciones erróneas de la realidad (entorno).
Afectivo	Procesos socioemocionales (nivel de aceptaciones, rechazos).	Relaciones sociales. Clima grupal.	Alto nivel de rechazos y desconfirmaciones entre los miembros del grupo.

3.1.1. *Nivel temático*

El nivel temático es la esencia del grupo. Nos informa sobre el interés u objetivo, temas de discusión, juegos, actividades concretas, materiales, etc., que persigue la actividad grupal. Es un nivel directamente accesible, pues los integrantes del grupo centran la atención en el objetivo a conseguir. El nivel temático no es un contenido en sí, más bien es una construcción de los integrantes del grupo. Es la trama de la acción grupal susceptible de ser interpretada por cada participante. Por ello, es muy importante tener presente el contexto en el que sucede la interacción.

Para medir el nivel temático se elaboran inventarios sobre los tipos y características de las acciones desarrolladas por el grupo, duración, etc. De esos inventarios se extraerán indicadores cuantitativos, como las tasas de actividad, participación relativa, perfiles diferenciales entre diversas fases del grupo, etc. Además, resulta interesante efectuar un análisis de contenido que puede informarnos sobre intersecciones entre los diferentes niveles a fin de analizar la adecuación o no de las distintas interacciones para la realización de la tarea grupal. Una correcta adecuación y contextualización de la comunicación tendrá como resultado un mejor desempeño grupal.

3.1.2. *Nivel funcional*

Muestra el aspecto instrumental de la actividad del grupo. Se operacionaliza a partir de la estructura comunicativa del funcionamiento grupal (quién interviene, cuándo, cómo, a quién se dirige, quién calla, etc.). Incluye reacciones corporales de los participantes (vestuario, gestos, postura, etc.) y las modificaciones del entorno (acercarse una silla, desplazar una mesa, etc.).

A este nivel no suele prestársele mucha atención si no se lo relaciona con otro, al que le sirve de apoyo, en especial al nivel temático.

La metodología de observación sistemática utilizada por los etólogos es ideal para este nivel. De esta manera se codificarán con bastante precisión la expresión de la organización grupal, la red de interacciones y los incidentes ocasionales

© Ediciones Pirámide

que sucedan. El IPA de Bales (1950) es una buena herramienta para la medición del nivel funcional si se tiene en cuenta que una red de comunicación no se limita a la interacción entre cada miembro del grupo y cada uno de los demás. Es necesario considerar los efectos de todas las coaliciones entre los miembros, lo que hace que el número total de interacciones en un grupo pueda ser más elevado (De Visscher, 1991).

3.1.3. *Nivel cognitivo*

Contiene lo que cada uno piensa, como miembro de un grupo, sobre los demás, sobre las cosas y sobre las situaciones. Incluye anticipaciones, percepciones, inferencias, expectativas, atribuciones, categorizaciones, comparaciones, etc. Se deduce de esto que sólo es posible conocerlo indirectamente por el testimonio a posteriori de los sujetos. Usando la terminología de Moscovici (1989), incluye las representaciones sociales de los objetos que están en contacto con los integrantes del grupo. Mediante la interacción los individuos crean elementos sobre los que existe consenso, normas compartidas, creencias valoradas, etc., que no hacen otra cosa que reforzar los sentimientos de unidad o de identidad social, pero también los de divergencias o de diferenciación.

Por lo tanto, este nivel es un flujo de ideas oculto para los observadores y, a menudo, también para los propios actores. Estaría entre la zona oculta y la zona desconocida de la famosa ventana de Johari (Luft e Ingham, 1950).

Este nivel suele confundirse con el temático. Sin embargo, mientras que el temático se centra mayormente en el contenido de las emisiones sin tener presentes los procesos sociocognitivos, el nivel cognitivo presta especial atención a los pensamientos, valoraciones o razonamientos sobre el contenido de dichas emisiones. Por ejemplo, cuando una persona llama a otra «zorra», desde el nivel temático, y en función del contexto, podría interpretarse como sinónimo bien de perspicaz, bien de prostituta; sin embargo, desde el nivel cognitivo podría interpretarse como una persona interesante o despreciable.

3.1.4. *Nivel afectivo*

Este nivel de análisis de la actividad grupal tiene por objeto el estudio de los sentimientos y emociones que expresan los sujetos en su interacción grupal. Indica el tono afectivo de los participantes. Es el nivel energético por excelencia en el que se activan las fuerzas de cohesión y de «locomoción» del grupo (apegos, motivaciones, satisfacciones).

El nivel afectivo participa de los niveles fisiológicos y cognitivos de la respuesta humana, pues se refiere a las continuas evaluaciones que los sujetos realizan sobre todo cuanto rodea su pertenencia a los grupos. La simpatía o antipatía que individuos pertenecientes al mismo grupo puedan tener condiciona las estructuras grupales a partir de las redes de comunicación características formadas entre los integrantes del grupo. El resto de los niveles, que normalmente centran la atención del observador, puede enmascarar el nivel afectivo.

El estudio de este nivel se realiza fundamentalmente a través de los testimonios de los integrantes del grupo. Éstos deben contrastarse con las conductas directamente observables de los sujetos. Sin embargo, es necesario contemplar que los niveles temáticos y funcionales pueden confundirnos a la hora de interpretar este nivel. Siguiendo con el ejemplo anterior, cuando una persona llama a otra «zorra», este nivel indicaría el agrado o desagrado, la atracción o el rechazo hacia ella en función del contexto en el que se desarrolle la interacción.

Los registros psicofisiológicos pueden ser un instrumento adecuado para el estudio del nivel afectivo, pero son poco útiles en la práctica ya que

© Ediciones Pirámide

sería necesario disponer de más instrumental e invertir gran cantidad de tiempo en el estudio de cada sujeto.

Comentamos anteriormente que los niveles temático y funcional son directamente observables y por lo tanto susceptibles de ser recogidos mediante metodología de observación directa. No ocurre lo mismo con los niveles cognitivo y afectivo. El testimonio introspectivo de los sujetos integrantes del grupo es la única vía de acceso a esos niveles. No obstante, los cuatro niveles descritos son interdependientes, de modo que cualquier cambio en uno afecta a los demás. Los datos de testimonio en la investigación grupal son siempre datos de segundo orden; por ello, es deseable contrastar los datos provenientes de la introspección con las huellas que los niveles más visibles van dejando en los más ocultos.

Otra dificultad añadida para el estudio de estos niveles es que parece que los niveles cognitivos y afectivos se encuentran protegidos contra intrusiones en un intento de salvaguardar la intimidad personal. Fenómenos proactivos y reactivos de memoria, como olvidos selectivos y fabulaciones, son frecuentes e impiden estudiar adecuadamente los niveles cognitivo y afectivo.

Todo lo expuesto anteriormente hace deseable el trabajo con sujetos especialmente entrenados en la introspección para así conseguir testimonios de mayor calidad.

3.2. Medición de la actividad grupal

Medir la actividad grupal supondría disponer al sujeto para que completara una larga lista de cuestionarios, escalas y entrevistas. Sin embargo, existe un procedimiento más ágil para conseguir este propósito a través de la expresión de los juicios de valor.

Cornejo (1997) trabaja desde hace tiempo en el diseño de un repertorio de adjetivos comunes, estructurados en pares antónimos a la manera del diferencial semántico de Osgood (1957), que permite analizar la forma en que los individuos o grupos evalúan determinados conceptos reactivos.

Respecto a la evaluación e interpretación del análisis de la actividad grupal mediante el procedimiento de Cornejo, la apreciación del grupo por cada integrante puede ser sintetizada en función de a) el predominio de los valores positivos o negativos en el conjunto de las elecciones efectuadas, b) el predominio relativo de los adjetivos en los cuatro niveles de análisis de actividad sin signo, c) el predominio (positivo o negativo) dentro de cada nivel, e incluso d) el predominio de los niveles dentro de cada posición evaluativa.

En lo referente al grupo pueden calcularse las frecuencias y las proporciones relativas de los adjetivos atribuidos por el conjunto de participantes, dando lugar a una descripción en función de los adjetivos más característicos. Igualmente, se pueden rehacer los cálculos anteriores, con todos los sujetos en conjunto.

Actualmente, dado el desarrollo de los equipos y aplicaciones informáticos, gozan de bastante prestigio los programas de análisis de datos cualitativos asistidos por ordenador (CAQDAS©), tanto los orientados a la lógica (AQUAD©) como los que realizan análisis de contenidos (TESTQUEST©) y los que apoyan la generación de teorías (ATLAS/TI© o NUDIST©). Estos programas son particularmente útiles para medir los niveles temático y cognitivo.

4. ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES COMPARTIDAS

Los procesos grupales tienden a generar conjuntos de percepciones compartidas a modo de mapas cognitivos mediante los cuales los integrantes del grupo interpretan la realidad que les rodea (Cornejo, 2003b).

Fenómenos como la identidad grupal y la cohesión pueden ser medidos a través de diferentes técnicas de análisis que trataremos brevemente.

© Ediciones Pirámide

4.1. El diferencial de campos semánticos (DCSA)

Se trata de una técnica utilizada para estudiar el universo semántico que los sujetos asocian a determinados inductores o estímulos. Es una alternativa eficiente al uso de escalas en la medición de actitudes (Cornejo, 2003b).

Su funcionamiento deriva de la clásica prueba de la asociación libre de palabras y en su utilización métrica se inspira en el diferencial semántico de Osgood y otros (1957) y en la teoría de los tres componentes actitudinales (cognitivo, conativo y emocional) (Sánchez, 2002).

Consiste en un conjunto de palabras o estímulos presentados de uno en uno a un grupo de sujetos a intervalos regulares de medio minuto. Tras cada presentación se solicita a los miembros del grupo que escriban las palabras sueltas que les haya sugerido el estímulo presentado. Las respuestas se categorizan en sustantivos (ideas: componente cognitivo), verbos (acción: componente conductual) y calificativos (evaluación: componente emocional), de manera que puedan estimarse cuantitativamente la dirección e intensidad de la actitud, complementada cualitativamente por el contenido de las escalas libremente asociadas.

4.2. La diferenciación de roles

Los miembros del grupo realizan un conjunto de conductas específicas o «roles» que permiten asegurar la necesaria regulación de las funciones de cohesión y de coordinación para mantener la unidad del grupo y la eficiente realización de la tarea.

Se consideran roles funcionales aquellos que los miembros realizan para contribuir al objetivo grupal. Son opuestos a los roles no funcionales, es decir, conductas que tienden a debilitar la cohesión o a obstaculizar la tarea. Recordamos desde estas líneas la clasificación de Benne y Sheats (1948), que clasifican los roles en tres apartados: roles de tarea, roles de mantenimiento y conductas no funcionales. De cualquier manera, la madurez de un grupo residirá a menudo en un equilibrado reparto de roles y funciones que armonicen entre sí y enriquezcan la actividad grupal. Siguiendo esta línea acerca del equilibrio en el reparto de roles, recordamos en estas líneas la clasificación de roles y el estudio empírico sobre equipos de trabajo realizados por Belbin.

4.3. La medición del clima grupal

El clima grupal es un clásico en los trabajos sobre Psicología de las Organizaciones. Existen diferentes perspectivas y aproximaciones, pero donde parece que existe cierto acuerdo es en la consideración de que del clima grupal puede deducirse el grado de aprendizaje de los valores y hábitos de convivencia, respeto, solidaridad y paz; o, al contrario, puede expresar valores opuestos. Estos valores se aprenden en la familia y la escuela y se refuerzan en el ambiente laboral (Brito y Cáceres, 2010).

El clima se considera la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo (aunque resulte paradójico que para medir este constructo grupal haya que recurrir a medidas individuales) en el que los aspectos sociales de la tarea pueden convertirse en fuente de satisfacciones, de crecimiento personal, de tolerancia, cooperación y respeto a las diferencias. Un clima grupal adecuado generaría un ambiente pacífico del que se deriva un aprendizaje de los conflictos cuando ocurren y que beneficia al grupo y a sus miembros (Toro, 2005).

Hay autores que consideran el clima grupal una consecuencia de la cultura grupal, es decir, el clima sería un conjunto de características descriptoras de una organización. Por ello, sería relativamente estable en el tiempo. Sin embargo, consideramos que el clima grupal se refiere mayormente a los valores, actitudes y grado de satisfacción del conjunto de miembros de un

© Ediciones Pirámide

grupo que éstos perciben en función de las necesidades satisfechas por ellos. Según esta concepción, el clima sería inestable (se modifica en función del estado anímico u emocional del conjunto de sus integrantes).

El clima grupal es un elemento modulador de la motivación de los componentes hacia la consecución de objetivos colectivos. Por otro lado, también está presente en la satisfacción percibida por el desarrollo de las actividades y la propia pertenencia al grupo.

En la evaluación del clima, la escala de valor se sitúa entre clima coercitivo o amenazador para el sujeto y clima permisivo, que es aquel que el miembro del grupo considera seguro.

Existe una gran variedad de cuestionarios y escalas para evaluar las dimensiones del clima, aunque en general miden el clima organizacional en empresas o centros escolares.

Por ejemplo, las dimensiones evaluadas en el Cuestionario de Clima Social (WES) referido a las organizaciones educativas (Moos y Humphrey, 1973) son: relaciones de implicación (grado en que los miembros del grupo muestran interés por las actividades y participan en ellas), relaciones de cohesión o afiliación (nivel de amistad entre los integrantes; muestra cómo se ayudan en sus tareas, se conocen y disfrutan trabajando juntos), relaciones de ayuda (grado de ayuda, preocupación y amistad; expresa comunicación abierta, confianza e interés con los miembros del grupo), autonomía (importancia que se da a la terminación de la tarea), organización (importancia que se da al orden, organización y buenas maneras en la realización de las tareas), presión (importancia que se otorga al esfuerzo para conseguir un determinado resultado), claridad de objetivos (importancia que se da al establecimiento y seguimiento de unas normas claras), control (grado en que se es estricto en los controles sobre el cumplimiento de las normas y en la penalización de los infractores), innovación (variedad y cambio que se introducen en el grupo) y comodidad en el trabajo.

4.4. El análisis sociométrico

Levy Moreno, con su obra *Who Shall Survivel (Fundamentos de sociometría),* publicada en 1934, sienta los pilares de la ciencia sociométrica, que posteriormente se consolidó a partir de la fundación en Nueva York de un instituto destinado al estudio y a la enseñanza de técnicas sociométricas a diferentes colectivos profesionales.

Moreno (1934) desarrolló una técnica de autoinforme que pretende evaluar el grado en que los individuos son aceptados en el grupo, las relaciones interpersonales existentes en él y su estructura.

Podemos definir la sociometría como una orientación dinámica que trata de estudiar las relaciones humanas por lo que tienen de carácter social o interdependiente y que utiliza para ello la medida, es decir, una serie de técnicas matemáticas. Su objetivo es estudiar y analizar los grupos de forma cuantitativa, conocer su organización y medir las relaciones sociales entre sus miembros en una situación de elección.

La sociometría consiste en que cada sujeto indique con qué miembros del grupo prefiere asociarse para determinadas actividades o en ciertas situaciones. Los criterios de elección-rechazo pueden referirse a características de personalidad, roles funcionales, criterios afectivos, profesionales, culturales, sociales, etc.

Moreno fundamenta la sociometría en dos principios básicos (Fernández, 2000):

— Principio de interrelación. Considera que el grupo es una metáfora, que no existe por sí mismo. De esta forma el grupo no es más que la suma de las relaciones que se establecen entre individuos interdependientes y que da lugar a una estructura y a una dinámica determinadas. Moreno reduce esas interacciones interindividuales a relaciones de atracción y rechazo dejando de lado otras interacciones que caracterizan los grupos.

© Ediciones Pirámide

— Espontaneidad creadora. La aspiración más elevada del ser humano es la espontaneidad creativa. Sin embargo, para poder alcanzarla debe superar las limitaciones que impone la presencia de otros. Concretamente Moreno plantea la conveniencia de convertir las relaciones interpersonales en un camino positivo hacia la consecución individual de la espontaneidad creadora.

En la sociometría existen también una serie de conceptos clave indispensables para conocerla (Borrego, Rueda y Medina, 1998).

— Grupo social. Es un conjunto de personas que se conocen y se relacionan entre sí.
— Átomo social. Se refiere a cada uno de los sujetos que forman el grupo social.
— Tele. Es el conjunto de atracciones y rechazos socioafectivos que provoca un átomo social.
— Ley sociodinámica. Es la ley general que gobierna la totalidad de las relaciones tele existentes entre los átomos sociales.
— Ley de gravitación social. Es el conjunto de relaciones socioafectivas que gobierna a toda la humanidad.

El test sociométrico es la técnica más conocida de medición y análisis de relaciones afectivas de los grupos. Es el conjunto de elecciones y rechazos que emite cada miembro del grupo hacia los demás. A través de los resultados de este test se pueden conocer las características de los integrantes del grupo, el estatus sociométrico de un conjunto de sujetos, las tensiones entre los miembros y el dinamismo y transformación de los grupos.

El objetivo último de todo análisis sociométrico es estudiar la estructura de las redes preferenciales dentro de un colectivo y los parámetros de su evolución. Gráficamente se representa mediante un «sociograma» la red de distancias y proximidades entre los miembros de un grupo a partir de las sociomatrices de elección-rechazo.

4.5. La entrevista de grupo

La entrevista de grupo tiene como objetivo aclarar el significado que cierta información tiene para un grupo concreto (Clemente y Gil, 1987). Posee múltiples aplicaciones, aunque destacan los estudios de mercado y la entrevista de trabajo. Esta última, lejos de interesarse por el currículum vitae, intereses y experiencia profesional de los entrevistados, se centra en conocer el comportamiento y las actitudes de los candidatos ante un puesto de trabajo. En la investigación básica fundamentalmente se dedica al conflicto intergrupal.

Este tipo de entrevista no suple a la entrevista individual, sino que es complementaria. Mientras que la entrevista individual se centra en el descubrimiento de las contradicciones interpersonales, la entrevista grupal trata de amplificar la expresión de aquellos contenidos colectivos que están ligados a las posiciones sociales conflictivas (roles, estatus) existentes entre los participantes (Cornejo, 2003b).

La entrevista de grupo no debe circunscribirse a grupos naturales en situaciones reales. Debe hacerse a través de grupos experimentales, con sujetos (no más de diez) elegidos por el investigador en calidad de representantes de sus grupos de pertenencia y que no tengan relación previa entre ellos (Caballo, 1995). Se reúnen dentro del marco material e institucional de una investigación, y a petición del investigador, como medio para estimular la expresión y proteger a los participantes de las consecuencias reales de sus posturas. Esta técnica reconstruye los modos de interacción que son característicos de los subgrupos contrapuestos, tanto en la caracterización del conflicto como del consenso entre diferentes subgrupos (Cornejo, 2003b).

Un tipo de entrevista grupal son los grupos de discusión o *focus groups,* que son muy utilizados tanto en investigación básica como aplicada.

Un grupo de discusión es un grupo constituido formal y estructuradamente para tratar un tema

© Ediciones Pirámide

concreto, en un plazo determinado y respetando una serie de reglas de procedimiento. Estos grupos tienen una serie de ventajas (Médicos del mundo, 2011): 1) aportan gran información con bajo coste, 2) recaban información de grupos analfabetos, 3) pueden ser guiados por personas poco experimentadas cuando se tratan temas sencillos y 4) permiten descubrir comportamientos y actitudes. Entre sus inconvenientes se citan: 1) los resultados no son generalizables puesto que aportan un abanico muy amplio de puntos de vista, 2) el moderador puede llegar a influir en las respuestas de los sujetos, 3) resulta difícil preguntar por temas delicados y 4) como en cualquier investigación de carácter cualitativo, sus datos son difíciles de interpretar y de analizar.

El papel del observador-moderador de los grupos de discusión o *focus groups* consiste en moderar buscando calidad en las intervenciones mediante la provocación de discursos defensivos relativo a los roles y estatus psicosociales contrapuestos de los integrantes del grupo (facilitar y fomentar el debate, dar las instrucciones de partida, sentar las bases del juego motivando a los participantes, regulan los intercambios entre los sujetos, etc.).

4.6. Técnicas documentales

Las técnicas de investigación documental sirven para reconstruir situaciones grupales pasadas, a las que no se ha tenido acceso directo. Se caracterizan por la recopilación y estudio de todo tipo de documentación (cartas, notas, informes, actas, testimonios, memorandos, oficios, grabaciones, artículos de prensa, anuncios, etc.), tanto de carácter público como privado.

Como Sánchez (2002) recoge, las técnicas documentales tienen su origen más destacado en los estudios antropológicos de la Escuela de Chicago, en la década de los años veinte, y en particular en la investigación pionera sobre actitudes «El campesino polaco», de Thomas y Znaniecki. Otra de las aplicaciones que ha servido de referencia a estas técnicas ha sido el trabajo de Thraser (1927) sobre el funcionamiento de las bandas de jóvenes delincuentes *gangs* de Chicago, realizado a partir de informes policiales, judiciales, artículos de prensa, autobiografías, entrevistas retrospectivas, etc.

Las técnicas documentales han sido de particular importancia en los estudios de caso sobre los efectos disfuncionales del pensamiento grupal *groupthink* (Janis, 1972, 1982). En concreto Janis, utilizando documentos históricos, guiones de reuniones, diarios, cartas, memorias y testimonios de miembros participantes, se centró en el análisis de las desafortunadas tomas de decisión motivadas por el pensamiento grupal en los casos de la defensa de Pearl Harbor durante la Segunda Guerra Mundial, de la invasión de Bahía Cochinos durante el mandato del presidente Kennedy o la escalada de la Guerra de Vietnam.

La gran desventaja de esta técnica es que no evalúa el presente inmediato, sino que realiza una reconstrucción de hechos pasados. Sin embargo, tiene la ventaja de permitir al investigador disponer de gran flexibilidad temporal a la hora de recopilar datos. Por otro lado, las técnicas documentales también proporcionan la posibilidad de trabajar una vez que la situación se ha enfriado y de utilizar datos producidos independientemente de los objetivos de la investigación y por lo tanto no reactivos (Festinger y Katz, 1972).

El análisis de contenido (véase Clemente, 1992) y el análisis de la actividad verbal de grupo (véase Cornejo, 1997) son dos tipos de técnicas documentales destacadas.

© Ediciones Pirámide

7 Aproximaciones al conflicto intergrupal

YOLANDA TROYANO RODRÍGUEZ
ALFONSO JAVIER GARCÍA GONZÁLEZ

1. Introducción.
2. Definición de conflicto.
3. Consecuencias del conflicto.
4. Tipos y fuentes del conflicto.
5. Enfoques teóricos sobre conflicto intergrupal.

1. INTRODUCCIÓN

El conflicto en los grupos es, ha sido y será una constante significativa en la historia de la humanidad, en la que podemos encontrar innumerables ejemplos de situaciones conflictivas entre dos o más grupos. Normalmente, en la raíz de esos conflictos se encuentra el deseo de control, por parte de unos cuantos, de los escasos recursos disponibles objeto de la confrontación.

A pesar de todo, la existencia de conflictos intergrupales no está únicamente motivada por la lucha para obtener recursos importantes, escasos e insustituibles.

2. DEFINICIÓN DE CONFLICTO

El vocablo conflicto designa una situación compleja caracterizada por una determinada estructura de las relaciones interpersonales en la que unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.

La concepción que desde la Psicología Social se tiene sobre el conflicto ha ido evolucionando a lo largo de la historia.

En la década de los años treinta y cuarenta, a partir de los hallazgos de la experiencia de Elton Mayo (Mayo, 1933) en la Western Electric de Hawthorne, comienza a desarrollarse la teoría tradicional. Este enfoque poseía una concepción negativa del conflicto, ya que suponía que el conflicto era negativo y que era necesario evitarlo. Desde esta perspectiva, conflicto, desorden, violencia, destrucción e irracionalidad aparecen como sinónimos.

La disfuncionalidad del conflicto desde esta teoría es una consecuencia disfuncional debida a factores como comunicación deficiente, falta de apertura y confianza e incapacidad de los gerentes de interesarse por las necesidades de sus empleados.

En esas mismas décadas se desarrolla el enfoque conductual sobre el conflicto, que afirma que éste es un proceso natural e inevitable en todo grupo y que necesariamente es negativo. Propone la aceptación del mismo. Los conductistas racionalizaron su existencia, considerando que es imposible eliminarlo y que en ocasiones redunda en beneficio del desempeño del grupo.

En las últimas décadas, la teoría interaccionista ha ido ganado protagonismo. Esta teoría, lejos de oponerse al conflicto, considera positivo mantenerlo en un nivel mínimo. Con esto se consigue que el grupo sea viable, autocrítico y creativo.

La teoría interaccionista considera que un grupo armonioso, tranquilo y cooperativo tiende a volverse estático, apático e indiferente al cambio. Su aportación principal es la estimulación a los líderes para que mantengan un nivel mínimo de

© Ediciones Pirámide

conflicto, suficiente para que el grupo se desarrolle.

Sin embargo, esta teoría no considera que todos los conflictos sean positivos, pues para ello deben tener unas condiciones básicas que referiremos más adelante.

Desde las aportaciones efectuadas en la época actual puede ofrecerse una definición funcional de conflicto. Ésta plantea que el conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas (Ivancevich y Matteson, 1992). Entonces, puede plantearse que el conflicto intergrupal es el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos (o grupos) que por alguna razón se han asociado entre sí.

Por otro lado, Van de Vliert (1984) postula que dos personas, o una persona y un grupo, están en conflicto cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante el obstáculo o irritación causada por la otra parte.

Es arriesgado ofrecer una definición de conflicto, debido a las múltiples aproximaciones que desde la perspectiva psicosocial se han planteado.

Integrando algunas de ellas podemos definir conflicto como una situación en la que unos actores persiguen metas diferentes, o defienden valores contradictorios, o tienen intereses opuestos o distintos, o persiguen simultánea y competitivamente la misma meta. En cada situación, la influencia o el control total de la conducta de otro es el medio escogido para alcanzar la meta.

De manera más concisa, desde la aproximación psicosocial que asumimos en estas líneas el conflicto se entiende como la percepción de incompatibilidad de objetivos. En palabras de Putnam (1982), es una interacción entre dos partes interdependientes que perciben fines incompatibles, escasos premios y una interferencia potencial de la otra parte en la consecución de los fines.

De esta definición pueden deducirse unas propiedades que caracterizan al conflicto:

- Es una forma de interacción.
- El conflicto debe ser consciente, percibido por las partes. Su existencia depende de la percepción que se tenga de él. Si nadie lo percibe se acepta que no hay conflicto. Los conflictos percibidos no siempre son reales, hay muchas situaciones que podrían describirse como conflictivas cuando en realidad no lo son.
- Existe interdependencia entre las partes.
- Existe la percepción de un cierto grado de oposición en los fines perseguidos por las partes. Debe haber intereses o metas divergentes entre dos o más personas o grupos.
- Cuando alguien bloquea la obtención de los objetivos de la otra parte, surge el conflicto. Es una conducta intencional, no proveniente de circunstancias fortuitas. La acción puede ser latente o manifiesta.

3. CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO

Cuando hablamos de conflicto tendemos a hacerlo desde las consecuencias negativas que conlleva: peligran amistades, familias e instituciones sociales, e incluso la propia especie humana. Sin embargo, gracias al conflicto se han conseguido muchos logros.

Hay formas funcionales o constructivas del conflicto y hay también otras que obstaculizan o destruyen la actividad del grupo. La demarcación entre ambas no es precisa, su valoración dependerá de las circunstancias y, en definitiva, se medirá según el desempeño del grupo o sus resultados. Por lo tanto, el conflicto será funcional si favorece la obtención de los objetivos del grupo y será constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, ofrece un ambiente adecuado para resolver los problemas y libera las tensiones, en un clima de autoevaluación y cambio.

Entre las consecuencias positivas del conflicto podemos referir las siguientes:

- El progreso se logra mediante la implicación individual en una causa, siendo el conflicto deseable.

© Ediciones Pirámide

- Puede mejorar la calidad de la toma de decisiones, al permitir ponderar en decisiones importantes todos los puntos de vista, en especial los poco comunes o de la minoría.
- Impide el surgimiento del pensamiento grupal (que el grupo acepte pasivamente las decisiones basadas en argumentos débiles).
- El conflicto pone en duda el status quo (situación actual) y propicia la creación de nuevas ideas, favoreciendo la reevaluación de metas y actividades del grupo y aumentando la probabilidad de que el grupo responda al reto.

Van de Vliert (1997) señala algunos aspectos positivos que posee el conflicto cuando existen niveles moderados de tensión:

- Posibilita el cambio organizacional.
- Favorece la cohesión grupal.
- Vuelve al grupo más constructivo y creativo.

De esto puede deducirse que no es una medida adecuada intentar evitar por todos los medios que aparezca el conflicto, sino que debemos gestionarlo de la mejor manera posible.

Para que un conflicto sea positivo debe cumplir cuatro condiciones básicas:

1. Que esté centrado en la tarea, no en las relaciones personales. Un conflicto centrado en la tarea se refiere a aspectos tales como la distribución de recursos, aplicación de procedimientos, etc. Sus efectos son beneficiosos porque estimula la identificación de ideas y propuestas, favorece el análisis de las mismas y mejora las relaciones existentes entre las partes.
2. Que su actividad no esté altamente estructurada. Que los grupos consideren en sus tareas enfoques nuevos y originales hace que aprovechen más el conflicto que los grupos con trabajos más estructurados.
3. Que tenga niveles adecuados de tensión. Los niveles extremos de conflicto (lucha abierta o violencia) generalmente son disfuncionales. Los niveles bajos conducen a la inactividad y dan lugar a descensos de rendimiento si no hay urgencia o necesidad de actuar. El nivel óptimo es aquel en que hay suficiente conflicto para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y apuntar al cambio. Con niveles moderados se ayuda a la búsqueda de información, consideración de más alternativas, y se producen elevados rendimientos conjuntos.
4. Que exista una interdependencia positiva entre sus miembros. Fomenta la consecución de resultados positivos por tres razones:
   - Complementariedad. Las acciones de los miembros se complementan. Éstos pueden orientar su conducta como consecuencia de las acciones de las otras personas.
   - Dependencia mutua. Al trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos conjuntos, somos más receptivos a las ideas y propuestas de los demás.
   - Actitudes positivas. La mutua dependencia produce una valoración más positiva del oponente.

Los resultados disfuncionales del conflicto se refieren a las consecuencias destructivas que el conflicto acarrea al grupo. Las fuentes de oposición descontroladas originan descontento, disuelven los vínculos comunes y pueden disminuir la eficacia del grupo y llegar a destruirlo.

Algunas consecuencias indeseables son retardo en la comunicación, reducción de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a las pugnas de los miembros. En casos extremos,

© Ediciones Pirámide

el conflicto puede llevar a la interrupción de la actividad del grupo y amenazar su supervivencia.

4. TIPOS Y FUENTES DEL CONFLICTO

Existen múltiples clasificaciones sobre la tipología de conflictos. Predominan los autores que tienden a clasificar los conflictos de manera general en interpersonales e intergrupales, pero también los hay que lo hacen, desde la perspectiva de la Psicología de las organizaciones, en los niveles individuales y organizacionales.

Desde el punto de vista de la Psicología de las Organizaciones, el conflicto individual surge cuando las necesidades del individuo son opuestas a las de la organización. Se puede reflejar en la frustración, el conflicto de intereses y el conflicto de roles o papeles.

La frustración se genera cuando no se alcanza una meta tras realizar un esfuerzo conductual encaminado a lograrla.

El conflicto de intereses se presenta en la persona cuando desea algo que tiene aspectos tanto negativos como positivos, o bien cuando tiene que tomar una decisión y está frente a dos alternativas incompatibles y se ve obligada a elegir. Muchas de las decisiones que tienen que tomar las personas a lo largo de su vida generan alguna modalidad de los siguientes conflictos de intereses:

- El conflicto atracción-atracción: aparece cuando existen dos alternativas igualmente atractivas pero que no se pueden tener simultáneamente, debiendo decidirse por una.
- Conflicto de evitación-evitación: cuando ambas alternativas son igualmente desagradables o desfavorables, pero nos vemos obligados a optar por una.
- Conflicto de atracción-evitación: cuando una persona puede alcanzar lo que desea pero conoce que esa opción también le causará cierto daño, expresando por ello sentimientos ambivalentes.

El conflicto de roles se presenta cuando el rol que desempeñamos en una de las áreas de nuestra vida entra en oposición con el papel que desempeñamos en otra esfera de actuación. Por ejemplo, para una persona que trabaja fuera de casa, muchas veces su rol dentro de la familia puede entrar en conflicto con su rol de profesional y se ve forzada a tomar una decisión, quedando con la carga psicológica de insatisfacción por no poder cumplir fielmente con ambos roles.

Los supervisores en las empresas, que se encuentran en los mandos medios, se enfrentan frecuentemente a conflictos de roles, porque los directivos quieren considerarlo de su equipo y que los represente ante los demás trabajadores, y los trabajadores, que son sus subordinados, esperan que los represente y sirva de enlace con la administración de la empresa. De esta manera, cuando él quiere cumplir con ambos papeles, generalmente queda atrapado entre ellos, creándole un conflicto interno.

Es característico de este tipo de conflicto el dilema que se le presenta a un negociador: éste siempre tendrá la disyuntiva entre llegar a un acuerdo con la otra parte y satisfacer las máximas aspiraciones del grupo a que representa.

El conflicto interpersonal es el que surge entre dos o más personas. Son de carácter muy nocivo, pues normalmente se encuentran centrados en la persona, no en ninguna actividad o tarea en particular. Surgen de diversas fuentes, como pueden ser personalidades contradictorias, escalas opuestas de valores, amenazas al estatus o, de manera más común, percepciones y puntos de vista contrarios.

Los conflictos que se producen entre dos o más grupos son los denominados conflictos intergrupales. Se caracterizan porque cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Estos conflictos tienen su origen en diversas causas, como pueden ser puntos de vistas contradictorios, fidelidad al grupo o al líder del grupo para mantener la imagen positiva, rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes, competencia por los recursos, etc.

© Ediciones Pirámide

Por último, el conflicto organizacional tiene su origen en los intentos de la empresa por organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo y la distribución de los recursos. Podemos distinguir, desde este punto de vista, los conflictos institucionales y los emergentes.

Los conflictos institucionales se observan claramente en la división por departamentos, donde comúnmente su personal se concentra notablemente en las actividades internas del mismo y en las necesidades del propio departamento, haciendo menor caso a las necesidades del resto y perdiendo la perspectiva organizacional. Esto trae consigo una lucha por los recursos que presenta características de conflicto, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por su departamento que por la organización en general.

La estructura jerárquica de una organización también es fuente de conflicto institucional. Las personas con un rango jerárquico menor se centran en problemas y decisiones a corto plazo, mientras que las que poseen un rango jerárquico superior generalmente acuden a problemas globales de mediano y largo plazo, lo que trae como consecuencia desacuerdos que generarán ciertos conflictos.

Los llamados conflictos emergentes aparecen por causas personales y sociales, ya que implican normas individuales y de grupo, pero dependerá del modo en que las personas perciban la situación para que el conflicto se presente o no.

Uno de los conflictos emergentes más comunes es el conflicto de organización formal versus organización informal, que surge cuando no se concilian las metas u objetivos de la empresa con los de los individuos que integran los grupos informales.

Otra forma de conflicto emergente radica en las incongruencias de estatus, que se observan cuando los subordinados son más capaces para resolver con eficiencia los problemas y rebasan a sus superiores.

5. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE CONFLICTO INTERGRUPAL

Desde la Psicología Social ha tenido un fuerte interés el tema del conflicto intergrupal, quizá debido a que los grupos son eminentemente competitivos.

Este hecho puede ser explicado porque sus miembros luchan por la identidad social positiva, compitiendo contra los grupos externos, y porque demandan lealtad recíproca en un conflicto (Smith y Mackie, 1997). A este respecto, los autores proponen cuatro conclusiones acerca del conflicto grupal:

- Los grupos valoran más el respeto que el valor material o riqueza. Se ha comprobado que aunque existan intereses materiales en una transacción intergrupal, habitualmente cobran mayor importancia aspectos que tienen que ver más con la relación interpersonal en sí que con elementos materiales.
- Una vez aparecido el conflicto, los grupos cierran filas. Éstos exigen lealtad, solidaridad y adhesión estricta a las normas grupales, no permitiendo ninguna relación interpersonal o empatía con el grupo externo.
- La gente espera que los grupos sean competitivos y reaccionan en consecuencia. Hoyle y colegas (1989) observaron, cuando solicitaron a los participantes de su investigación que imaginaran la interacción de dos grupos o de dos individuos, cómo éstos pensaron que la interacción grupal sería más competitiva que las interacciones entre individuos.
- Los grupos ofrecen apoyo social para la competitividad. Competir, explotar o jugar sucio, aun estando en contradicción con el sistema de valores de los integrantes de un grupo, puede ser racionalizado como una forma de lealtad grupal, por lo que los grupos, a menudo, tienden a actuar de manera más agresiva que los individuos (Schopler *et al.,* 1993).

© Ediciones Pirámide

Con todo, la Psicología Social ofrece dos enfoques teóricos completamente diferenciados sobre el conflicto intergrupo.

Uno de esos enfoques propone que los miembros del grupo actúan sobre la base de motivos racionales o intereses materiales. En la historia de la humanidad, estos intereses pueden resumirse en económicos y políticos.

El conflicto aparecerá cuando estos intereses racionales son incompatibles. A ningún lector escapa que los diferentes grupos de cualquier organización poseen intereses a menudo muy dispares y «aparentemente» contrapuestos. Entrecomillamos este adverbio porque lo que pudiera parecer contrapuesto puede en realidad no serlo. No podemos hablar de un conflicto objetivo en sí, sino de percepción de conflicto.

El otro enfoque teórico que aborda el conflicto intergrupo postula que no es la lucha por intereses materiales lo que motiva el conflicto, sino los procesos cognitivos y motivacionales que se desprenden de la propia pertenencia a grupos sociales. Es decir, la mera pertenencia a un grupo determinado puede originar lo que se llama un sesgo proendogrupo, que hace que todo lo que le rodea tienda a ser considerado como positivo por sus integrantes, y que todo lo ajeno al mismo (exogrupo) tienda a ser considerado como algo negativo.

5.1. Teorías racionales sobre el conflicto

Recordamos que sobre la base de estas teorías subyace la pugna por intereses materiales contrapuestos. Desde el primer enfoque teórico destacamos la teoría de los conflictos reales, uno de cuyos mayores defensores fue Sherif (1953), y la teoría de los juegos, muy defendida por Deutsch (1958).

5.1.1. *Teoría de los conflictos reales*

Sherif (1953) postula que las actitudes y comportamientos de los miembros de un grupo variarán en función de si sus intereses son percibidos como compatibles o incompatibles en relación con los miembros de otros grupos. De esta manera, actitudes competitivas se originarán cuando los miembros del grupo perciban intereses incompatibles.

Esas actitudes competitivas serán mayores cuanto más importantes, escasos e insustituibles sean los intereses materiales. Por otro lado, los miembros del grupo descubren que a través del esfuerzo conjunto pueden conseguir sus objetivos, por lo que se producirán relaciones de cooperación. Por último, cuando los objetivos grupales se muestran como compatibles, las relaciones intergrupales serán completamente independientes.

De esto se desprende que la situación de conflicto intergrupo se producirá bajo las condiciones en que los intereses de los grupos sean incompatibles, es decir, cuando no puedan ser logrados más que a expensas de otro grupo.

Tomando ejemplos del ámbito escolar podemos ilustrar múltiples conflictos de esta naturaleza. En los conflictos profesorado-administración sobre condiciones de trabajo, pueden ser incompatibles las exigencias del profesorado respecto a salud laboral con los recursos económicos disponibles por la administración. Mejor salud laboral sólo se conseguiría con mayores inversiones de la administración en este tema, lo que conllevaría una menor disponibilidad de presupuesto para otros asuntos.

Por ello es comprensible que el conflicto aflore cuando los recursos son escasos. Sin embargo, aun cuando no sea éste el caso, podemos observar competitividad en los grupos, tal y como demuestra la teoría de la privación relativa que más adelante se desarrollará.

Puede parecer que Sherif es pesimista respecto a la solución del conflicto visto desde esta perspectiva; sin embargo, una de las principales observaciones del autor (Sherif y Sherif, 1953) era la efectividad de metas extraordinarias para la reducción del conflicto intergrupo.

© Ediciones Pirámide

Para ello propone la creación de metas compatibles o supraordenadas para solventarlo, como respuesta a la hipótesis según la cual el contacto intergrupal sería el modo principal de resolver el conflicto. Esta hipótesis postula que el conflicto intergrupal estaría producido por la rigidez y los errores derivados de los estereotipos sociales y la segregación económico-social entre los grupos.

Las metas supraordenadas se definieron como metas que son apremiantes y muy atractivas para los miembros de uno o más grupos en conflicto, pero que no pueden conseguirse con los medios y energías de los grupos por separado. En efecto, son metas que sólo se consiguen cuando los grupos cooperan (Sherif y Sherif, 1953).

La famosa experiencia llevada a cabo por Sheril y colaboradores (1961) de la «Gruta de los ladrones» era un estudio de campo sobre conflicto intergrupal. Los investigadores formaron dos grupos arbitrarios de niños de once años y durante la primera semana de campamento fueron fomentando la cohesión grupal. Cuando los dos grupos se descubrieron, se originaron hostilidades que los investigadores utilizaron para estudiar la resolución de conflictos, haciéndoles cooperar para conseguir cosas atractivas que ambos grupos no podían conseguir por sí solos. Se demostró la validez de esta teoría, llegándose a la conclusión básica de que los intereses son la base de todo proceso grupal (formación, conflicto, liderazgo, desaparición, etc.) y que influyen en las percepciones sobre ellos mismos y sobre el otro grupo.

No obstante, en la vida real es difícil encontrar estas metas supraordenadas atractivas para ambos grupos. En el caso del ejemplo anterior sobre el conflicto profesorado-administración, ¿cuáles podrían ser esas metas?

Por otro lado, también se ha criticado que una situación en la que existe un objetivo común a conseguir mediante la cooperación de dos grupos ya no es una situación de dos grupos propiamente dicha, sino de uno solo. Imaginemos que en el ejemplo que citamos esa meta supraordenada fuera aumentar la calidad de la enseñanza; ¿podemos decir que administración y profesorado, cuando trabajan por esta meta, son dos grupos? Quizás no, probablemente sea un solo grupo: el comité para la mejora de la calidad de la enseñanza; ya no cabría la distinción entre profesorado y administración.

Por último, también se ha demostrado, tanto de manera experimental (LeVine y Campbell, 1972) como de manera histórica y cotidiana, cómo, si bien la introducción de metas supraordenadas hace que grupos enfrentados colaboren en su consecución, una vez alcanzado este objetivo vuelve a aparecer el conflicto entre ambos. Se nos ocurre un ejemplo de la vida cotidiana. En una comunidad de viviendas existen vecinos enfrentados porque unos pretenden eliminar unas zonas ajardinadas que se encuentran deterioradas para dedicarlas a aparcamiento, y otros vecinos pretenden adecentarlas para zona recreativa. En esta situación, ocurre que las instalaciones de suministros básicos comienzan a fallar. Lo normal es que los vecinos olviden sus diferencias y comiencen a trabajar en la resolución del nuevo problema. Pero una vez remediado éste, las antiguas diferencias volverán a surgir.

5.1.2. *La teoría de los juegos*

Los postulados sobre los que se asienta esta teoría son muy similares a los de la teoría de los conflictos reales. Se asemejan en su apreciación sobre el origen del conflicto y en que prevén el conflicto como inevitable cuando la interdependencia forma un juego de suma cero, es decir, cuando los intereses de uno solamente pueden conseguirse a expensas del otro.

Se diferencia de la teoría de los conflictos reales en que la interdependencia entre los grupos es como un juego de motivaciones mixtas. Los grupos deben elegir entre competir o cooperar para así conseguir el mejor resultado posible para el grupo.

A la inversa de lo que ocurre con el juego de suma cero, en el que siempre existirá un grupo

© Ediciones Pirámide

ganador y otro perdedor, en el juego de las motivaciones mixtas se producirá un resultado favorable para ambos grupos cuando uno y otro deciden cooperar; el resultado será desfavorable para ambos cuando deciden competir, y, por último, el resultado será favorable para uno y desfavorable para el otro grupo cuando el primero decide competir y el segundo cooperar.

En la vida real es difícil encontrar situaciones de pura competición o pura colaboración, y lo normal es que existan motivaciones mixtas.

Lo interesante de esta teoría es averiguar en qué condiciones un grupo utilizará la estrategia de colaboración y en qué condiciones la de competición. Los grupos son eminentemente competitivos y suelen elegir esta estrategia aun conociendo sus perjuicios (Deutsch, 1958). Es más, en experimentos en que los sujetos experimentales se enfrentaban a colaboradores incondicionales no se apreciaba un incremento significativo de las conductas de colaboración, aunque sí cuando se enfrentaban a estrategias de reciprocidad (McClintock y Liebrand, 1988).

No obstante, hay variables que aumentan la probabilidad de que se produzcan comportamientos de colaboración (Pruitt, 1998), como son la motivación, la conducta actual o esperada del otro, la comunicación, el control social mediante normas o el tamaño del grupo.

El paradigma de estudio representativo de esta teoría es el llamado «dilema del prisionero». En este juego existen cuatro resultados posibles en función de la forma en que intenten resolverlo los participantes: ganar-ganar, ganar-perder, perder-ganar, perder-perder.

La situación perder-perder hace que un conflicto se deteriore y que ambas partes terminen en peor situación de la que comenzaron. Se llega a esta situación porque ambas partes utilizan estrategias competitivas.

Cuando se produce la situación perder-ganar o viceversa, una parte, la que ha triunfado, ha utilizado estrategias competitivas, y la otra, la derrotada, de colaboración. Esta situación adquiere la forma de suma cero.

Por último, bajo la situación ganar-ganar, ambas partes se encuentran en mejor posición que antes de estallar el conflicto. Éste es el resultado ideal que ha de buscarse y que se consigue cuando ambas partes utilizan estrategias de colaboración.

Los resultados son producto de las intenciones y de las estrategias de los participantes.

Las intenciones de colaboración o de competición ayudan a los participantes a seleccionar las estrategias. Éstas influyen decisivamente sobre los resultados.

5.2. Teoría simbólica del conflicto: la teoría de la identidad social

Desde una perspectiva intergrupal, entendemos por identidad social «aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia» (Tajfel, 1984, p. 292).

Esta forma de entender la identidad como algo social tiene repercusiones hacia el grupo de pertenencia. Tajfel (1984) las describe así:

- La persona se mantiene en su grupo, y también busca pertenecer a grupos nuevos mientras éstos le sean útiles, es decir, mientras aporten elementos positivos a su identidad social.
- Si el grupo no le resulta útil, la persona querrá dejarlo. ¿Qué le puede impedir marcharse?: 1) que le sea imposible o 2) que al irse traicione sus «principios», o sea, valores que para ella son fundamentales.
- En el caso de que no pueda abandonar el grupo, tiene dos opciones: 1) acepta o justifica aquello que no le gusta y se conforma o 2) acepta la situación como es, aunque no le guste, pero se propone cambiarla para ponerla a su gusto. También puede haber combinaciones de ambas.

© Ediciones Pirámide

— Los grupos no están aislados. Hay otros grupos alrededor. La identidad social, los cambios, las aceptaciones, etc., tienen sentido en un contexto intergrupal.

Se puede estudiar el conflicto desde la teoría de la identidad social de Tajfel y colaboradores (Tajfel, Flament, Billig y Bundy, 1971; Tajfel y Tuner, 1986; Tajfel y Turner, 1979). Estos autores, en vez de basar el conflicto en intereses materiales, lo hacen en procesos motivacionales y cognitivos que se derivan de la categorización social. Dichos procesos acentúan tanto las similitudes dentro del grupo como las diferencias con otros grupos.

Al igual que tenemos la tendencia a buscar una autoestima o identidad individual positiva, también tendemos a buscar una identidad social en términos positivos. La manera que tenemos de lograr una identidad social positiva es comparando nuestro grupo con otros. Es lo que se llama comparación social en el contexto intergrupal. ¿Cómo se alcanza la autoestima positiva? Pues maximizando las diferencias que favorecen a nuestro grupo (endogrupo) frente al resto de grupos (exogrupo) (Tajfel y Turner, 1979; Tajfel, 1984). Según esta visión, mediante la comparación social en diversos aspectos, el endogrupo establece una diferenciación respecto a los posibles exogrupos. Pero esto es sólo el principio. Una vez que se establecen las diferencias, nos dedicamos a remarcarlas. Es lo que se conoce como el principio de acentuación. Se destacan las diferencias entre grupos, sobre todo aquellas en que el endogrupo es superior al exogrupo. A medida que comparamos aquello en que destacamos con diferentes exogrupos, se va generando una percepción de superioridad. Simplificando, es interiorizar que «somos los mejores en…». El individuo asume para sí una distintividad positiva y, por extensión, genera una identidad social positiva por encima del exogrupo (Hogg y Abrams, 1988).

Hay que tener en cuenta que la identidad social también puede ser negativa. Cuando pasa esto, se producen conflictos intergrupales. Para que tenga lugar el conflicto es necesario, por un lado, que los miembros del grupo hayan desarrollado un sentimiento de pertenencia grupal y, por otro, que el endogrupo haya identificado que el exogrupo es el culpable de su situación desfavorable (Echebarría y Valencia, 1996). En estos conflictos el grupo favorecido intenta mantener su situación o estatus de privilegio, y el grupo desfavorecido trata de mejorar la suya.

La comparación social también puede tener resultados negativos. Tajfel (1984) planteó que para afrontar estos resultados desfavorables la persona, inicialmente, tenderá a experimentar un estado de insatisfacción. Al ser percibido este estado, se activan ciertos mecanismos que buscan la forma de cambiarlo. La dirección que seguirá este cambio va a depender de cómo la persona perciba la situación intergrupal existente, esto es, si considera que hay o no alternativa de cambio.

Una vez que la comparación social ha sido negativa, y que nuestras percepciones nos aconsejan cambiar, podemos tomar la decisión de hacerlo. Se trata de mantener el objetivo de alcanzar una identidad social positiva. Para ese cambio Tajfel propuso dos tipos fundamentales de estrategias:

— Movilidad social: es una estrategia individual que implica la percepción, por parte de la persona, de poder mejorar su identidad social negativa. En la movilidad social se asume que las barreras entre categorías o grupos sociales son flexibles y permeables, lo que implica que es posible moverse física o psicológicamente de un grupo a otro. Por lo tanto, la persona puede plantearse abandonar físicamente su grupo para tratar de integrarse en un grupo de estatus superior. Es decir, redefine su pertenencia categorial. En términos prácticos se adoptan los valores y formas culturales del exogrupo (aprendizaje de lengua, asimilación cultural, etc.) y se renuncia, en consecuen-

© Ediciones Pirámide

cia, a los valores propios del endogrupo (lo que puede presentar importantes costes).

La movilidad social también puede ser puramente psicológica cuando la persona se desconecta de su grupo. Smith y Mackie (1997) proponen tres estrategias. Una es considerarse un miembro «atípico» en lugar de un miembro «típico» del grupo, otra puede ser evitando muestras de identidad endogrupales, y, por último, otra consiste en realizar críticas públicas de miembros del grupo.

— Cambio social: es una estrategia en la que se asume que las barreras entre categorías o grupos sociales son impermeables, lo que quiere decir que no es posible cambiar de grupo, o que las personas se identifican tanto con su grupo que consideran más adecuado modificar la imagen social de este grupo en lugar de cambiar sólo su propia imagen individual. Al no poder o querer cambiar de grupo, la opción que queda es conseguir que el endogrupo deje de tener una autoestima negativa y pase a tener una imagen social positiva. La imposibilidad relativa de pasar, en términos psicológicos, de un grupo de estatus inferior a otro de estatus superior hace que las personas se tengan que esforzar en acciones encaminadas a mejorar su endogrupo mediante estrategias como la creatividad, la competición social y la redifinición de atributos.
— Creatividad social: se plantean tres formas concretas de creatividad social.

  • Búsqueda de nuevas dimensiones de comparación. El endogrupo aporta o resalta dimensiones de comparación en las que son «diferentes pero superiores» al exogrupo.
  • Redefinición de los valores adjudicados a determinadas dimensiones. Los integrantes del grupo reconvierten los atributos considerados negativos por el exogrupo para redefinirlos en positivos.
  • Cambio del exogrupo de comparación. Se trata simplemente de buscar un nuevo exogrupo de comparación que resulte más favorable.

— Competición social: esta estrategia tiende a aparecer cuando se percibe la comparación intergrupal como insegura (ilegítima e inestable). Consistiría en intentar aventajar al grupo de mayor estatus en una determinada dimensión o cambiar las condiciones que le han llevado a su estatus desventajoso.
— Redifinición endogrupal: consistiría en redefinir las características del endogrupo para crear metas que puedan ser compartidas por todo el endogrupo.

En la búsqueda de estrategias para conseguir la identidad social positiva, los trabajos de Tajfel y colaboradores han ido en paralelo con los de Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman y Rust (1993). Estos autores proponen la recategorización supraordenada y la subordinada. La recategorización supraordenada tiene lugar cuando los miembros de exo y endogrupo se definen a sí mismos en términos de una nueva categoría social de orden superior y común a ambos. Intentan, mediante ella, alcanzar una identidad social positiva comparándose con otros grupos de niveles similares. En la recategorización subordinada el endogrupo se divide en subgrupos y se intenta alcanzar la identidad social positiva a través de la comparación con el subgrupo de nivel inferior.

Otra estrategia de búsqueda de identidad positiva es la propuesta por Albert (1977) sobre la base de criterios temporales. Albert propone que los miembros de un grupo no se centran en la comparación con otros grupos, sino que comparan la situación actual del endogrupo con la situación que existía en momentos anteriores.

Bettencourt y colaboradores (2001) muestran que las estrategias empleadas por los grupos están

© Ediciones Pirámide

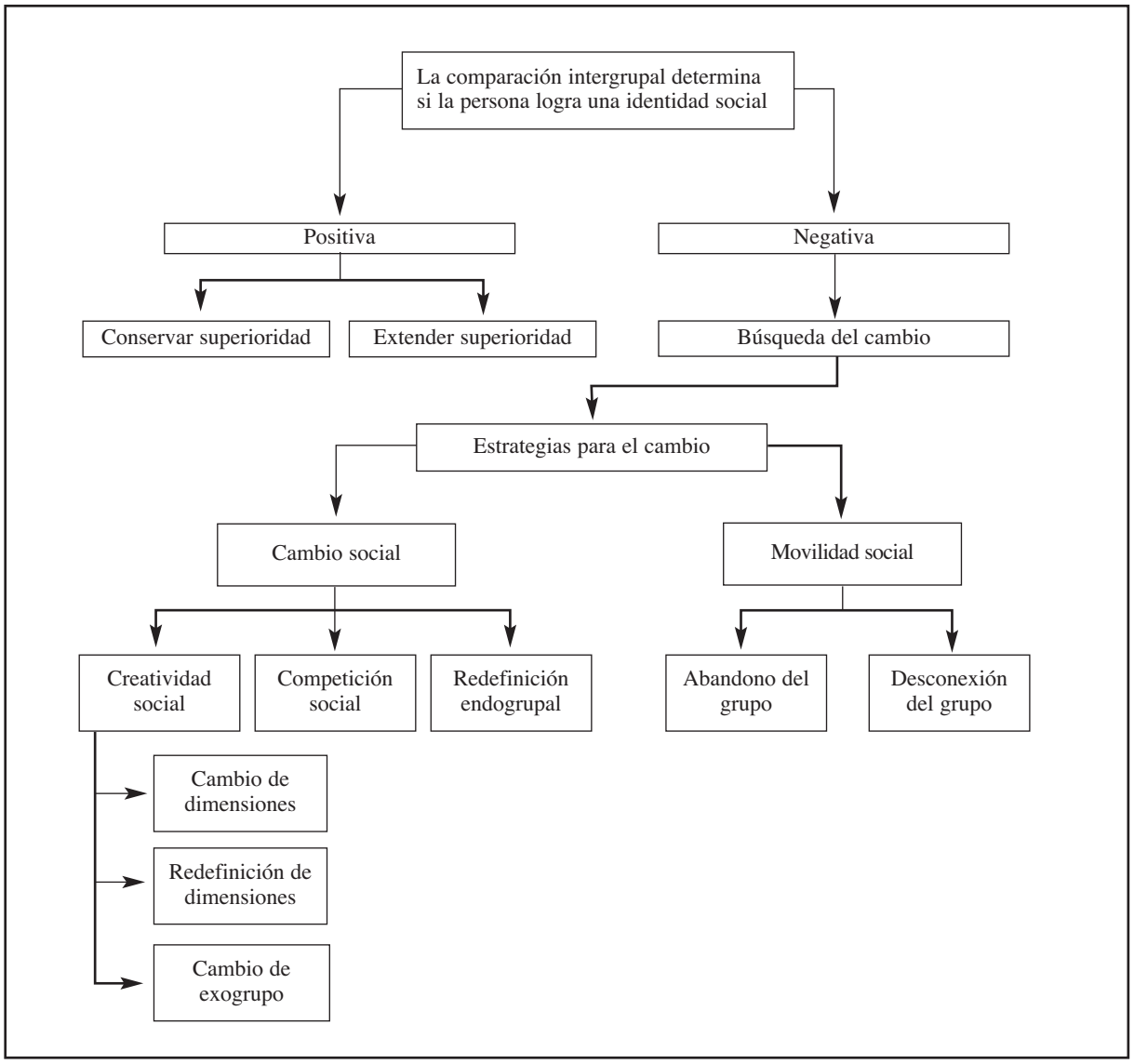


Figura 7.1.—Representación esquemática de la teoría de la identidad social.

estrechamente relacionadas con sus estructuras. Los resultados sugieren que el conflicto intergrupal será más probable cuando la estructura de estatus sea percibida como ilegítima e inestable y cuando las barreras entre los grupos sean impermeables, en la línea marcada por las predicciones de Tajfel (véase Scandroglio, López y San José, 2008).

© Ediciones Pirámide

8 Resolución o gestión de conflictos intergrupales

JOSÉ ANTONIO CANTILLO GALINDO
ANTONIO JOSÉ ROMERO RAMÍREZ

1. Introducción.
2. Resolución o gestión de conflictos.
3. Estilos de comportamiento ante el conflicto.
4. Habilidades necesarias para la resolución de conflictos.
5. Propuestas de comunicación en la resolución del conflicto.

1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior hemos visto que uno de los caminos emprendidos desde la Psicología Social para estudiar el conflicto se basa en una teoría exclusivamente matemática, la teoría de los juegos, planteada en 1944 por Neumann y Morgenster en su libro «Teoría de juegos y comportamiento económico», que fue posteriormente introducida en las ciencias sociales y comportamentales mediante el libro de Luce y Raiffa (1957) *Juegos y decisiones: Introducción y examen crítico*.

Siguiendo esta teoría, Albert Tucker desarrolló para una de sus clases, en 1950, el «dilema del prisionero», dándole el nombre y divulgándolo entre la comunidad científica. Los psicólogos vieron en este dilema un ejemplo paradigmático de la aplicación de la teoría al estudio de la resolución de conflictos. El dilema del prisionero se caracteriza porque lo que es racional para el individuo es irracional para la pareja (Alzate, 1998).

El dilema plantea una situación en la cual dos vendedores de objetos robados, sospechosos asimismo de robo, son detenidos y encarcelados. Cada uno de ellos es colocado en una celda de aislamiento de tal modo que no pueden hablar ni intercambiar mensajes. Ambos son culpables, pero en principio no hay pruebas que lo demuestren. Para lograr una condena es necesaria la confesión de ambos o al menos de uno de ellos. Al ser interrogados, tienen la alternativa de confesar o no confesar. Si ninguno confiesa, sólo podrán ser acusados por la venta, pero no por robo (beneficio máximo para ambos, reciben una condena suave). Si ambos confiesan su culpabilidad, entonces serán encausados por delito de robo (beneficio medio para ambos). Si uno confiesa y el otro no, entonces el que confiesa aportará evidencias contra el otro, a cambio de lo cual recibirá una leve condena (ventaja máxima para uno), en tanto que el que no confiesa recibirá una condena agravada (perjuicio máximo).

Se informa a ambos prisioneros que se ha hecho la misma oferta a su compañero. Tienen poco tiempo para pensar, y ningún modo de conocer la decisión del otro hasta que hayan tomando su propia decisión, que es irrevocable.

En este tipo de situaciones, el resultado para cada participante depende no sólo de su comportamiento, sino también del comportamiento elegido por el otro. Al analizar las opciones plan-

TABLA 8.1

Matriz de resultados del dilema del prisionero

		Sujeto A	
		No confiesa	**Confiesa**
Sujeto B	**No confiesa**	2,2	8,1
	Confiesa	1,8	5,5

© Ediciones Pirámide

teadas en el dilema, podemos comprobar que la solución cooperativa de máximos beneficios para ambos es que ninguno confiese, pero la mutua desconfianza les llevará a hacerlo, pues si uno lo hace y no el otro, entonces el que confiesa logrará la ventaja máxima. Si ambos buscan esta ventaja máxima ambos confiesan, logrando la ventaja media, pero en todo caso tienen la certeza de obtener, competitivamente, un mejor resultado que no confesando, por el riesgo de que el otro confiese. Aun con la estrategia cooperativa de no confesar ambos, los prisioneros necesitan la confianza del otro; que el otro no busque, confesando, la ventaja máxima.

2. RESOLUCIÓN O GESTIÓN DE CONFLICTOS

Si bien la tendencia natural humana ante los conflictos es pretender resolverlos en su totalidad, no siempre es posible. Por ejemplo, cuando existe una posición dominante por una de las partes o cuando las propias alternativas son mejores que las que te proponen. En estas situaciones, si alguna de las partes desea cambiar el statu quo del conflicto, se hace necesario hacer uso de técnicas, con objetivos menos ambiciosos, para afrontar los conflictos. Algunos autores denominan estos procesos intermedios como *gestión del conflicto* (Farré, 2006), *transformación del conflicto* (Martínez, 1999) e incluso *regulación del conflicto* (Reimann, 2000).

Mendia y Areizaga (2005) definen la gestión de conflictos como «actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto».

Así, a diferencia de la resolución de conflictos, la gestión, la trasformación o la regulación del conflicto pretenden aminorar las consecuencias del conflicto sin pretender, necesariamente, resolverlo, dirigiéndolo hacia un ámbito de solución, aunque pueda ser parcial. Como indica Farré (2006), no siempre debemos quedarnos en la dicotomía *win-lose* (ganar-perder), sino que existen técnicas que nos permiten obtener acuerdos *win-win* (ganar-ganar), en virtud de los cuales ninguna de las partes lo pierde o lo gana todo, pudiéndose encontrar una solución con el máximo denominador común, en la que todos ceden algo para que todos ganen. O bien, lo que obtiene una parte no es necesariamente a costa de la otra.

Para ello, es conveniente la existencia de algún punto en común entre los contendientes, fundamentalmente compartiendo valores, objetivos o necesidades comunes. En definitiva, se pretende ofrecer una solución, aunque sea parcial, a un problema de mayores consecuencias negativas. Esto pasa a través de un proceso en el que lo que no tenía solución pasa a ser tratable o factible de poder ser reanalizado y afrontado desde otra perspectiva, a través de otras técnicas tales como la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Estas técnicas coexisten desde el momento en que surgieron los conflictos, desde el origen de la humanidad. Ya algunos filósofos griegos presocráticos hacían alusión a estos términos en sus obras. También se observan referencias en la cultura antigua de China, Japón, África, cada cual con características propias. Etimológicamente proceden del griego y semánticamente sus definiciones en esencia no han variado, si bien es cierto que como técnicas han evolucionado y se han desarrollado, paralelas a la propia evolución de otras muchas ciencias y conocimientos, entre otros, de la misma Psicología Social y de las técnicas de comunicación en especial.

Mientras que la técnica de negociación se desarrolla a la sombra de ámbitos socioeconómicos, la mediación, la conciliación y el arbitraje se desarrollan más como mecanismos jurisdiccionales y políticos. Más concretamente, en torno a los años setenta, en Estados Unidos, ante la insatisfacción general con el sistema de decisión juris-

© Ediciones Pirámide

diccional, comienzan a aparecer las llamadas técnicas alternativas de litigios. Con el pasar de los años, esas técnicas alternativas se configuran como habituales y más adecuadas.

Estas técnicas suelen sucederse en procesos dinámicos y abiertos, multivías, proporcionando mayor protagonismo a los interlocutores en conflicto, y pueden desarrollarse a corto, medio o largo plazo.

A continuación procedemos a realizar una breve descripción de cada una de estas técnicas:

— **Negociación.** Cuando son las partes las que analizan y afrontan un conflicto, generalmente de forma voluntaria, autónoma y directa, mediante el uso de técnicas comunicativas, con el fin de alcanzar un acuerdo conjuntamente sobre aquello que les afecta a ambos. Se caracteriza por la discusión y disputa dialéctica en la cual el control del devenir del conflicto, así como las posibles soluciones, recaen en los intervinientes, dado que no intervienen terceras personas. Suele pasarse de una fase más competitiva, en la que cada parte pretende obtener para sí el mayor beneficio posible, a una fase más colaborativa, centrada en los intereses comunes que permitan algún acuerdo.

— **Mediación.** En situaciones en las que se produce un deterioro comunicativo entre las partes en conflicto, existe la posibilidad de incluir a una tercera persona que actúe para ayudarlas a centrar los puntos de vista para que ellas mismas alcancen un acuerdo voluntario. Esta persona no ha de tener vínculos con las partes y ha de ser objetiva en el análisis del tema. Su función es la de analizar la situación, las percepciones que aparezcan, y ejercer como elemento facilitador, comunicador e intermediario entre las partes, aunque sin capacidad para decidir.

— **Conciliación.** La persona que aplica esta técnica se caracteriza por ser experta en el tema central del conflicto y por tener poder para proponer posibles soluciones, que las partes en conflicto podrán o no aceptar. También ha de ser una persona neutra, objetiva y sin vínculos con las partes.

— **Arbitraje.** Cuando las partes en conflicto no encuentran una solución que satisfaga sus intereses y no adoptan un acuerdo definitivo, se hace necesaria la intervención de una tercera persona con capacidad de decisión vinculante. La persona que realiza el arbitraje debe ser objetiva, neutral e independiente, y con autoridad conferida por las partes en conflicto, de modo que a falta de acuerdo tiene capacidad para decidir y resolver después de escuchar a las partes.

3. ESTILOS DE COMPORTAMIENTO ANTE EL CONFLICTO

Numerosos investigadores y teóricos han estudiado los estilos de comportamiento ante el conflicto desde que Blake y Mouton presentaran en 1964 la «rejilla gerencial» basada en dos dimensiones, con el objetivo inicial de explicar la conducta gerencial de los directivos, aunque aplicada también en 1970 a la gestión del conflicto. Los precursores de esta taxonomía establecen cinco estilos de comportamiento ante el conflicto a lo largo de dos dimensiones ortogonales: preocupación por uno mismo y preocupación por el otro.

Estos modelos bidimensionales presentan una serie de ventajas e inconvenientes. En cuanto a las ventajas, es de destacar primero su capacidad explicativa de las conductas de gestión del conflicto en lugar de sus resultados, y segundo el que conceden a cada posición de dimensión la capacidad de provocar dos efectos distintos en función de la otra dimensión (Van de Vliert, 1997). En lo que respecta a los inconvenientes, merece señalar su falta de poder predictivo. Además, las personas muestran una gran diversidad conductual a lo largo de un episodio conflictivo, cambiando de una conducta a otra

© Ediciones Pirámide

en función de las características del conflicto, de la fase en la cual se encuentre el mismo, o de la propia conducta del otro (Putnam, 1990).

En la actualidad, una gran mayoría de teóricos aceptan este marco bidimensional. A pesar de la variedad definiciones encontradas sobre el conflicto, las unidades de análisis, el nombre de las dimensiones, etc., la mayor parte de las taxonomías desarrolladas se basan en el modelo de Blake y Mouton. Algunos teóricos asumen cinco estilos comportamentales (Hall, 1969; Lewicki y Hiam, 1998; Rahim y Bonoma, 1979), otros cuatro estilos (Pruitt y Rubin, 1986), y otros lo reducen a tres (Ross y DeWine, 1988).

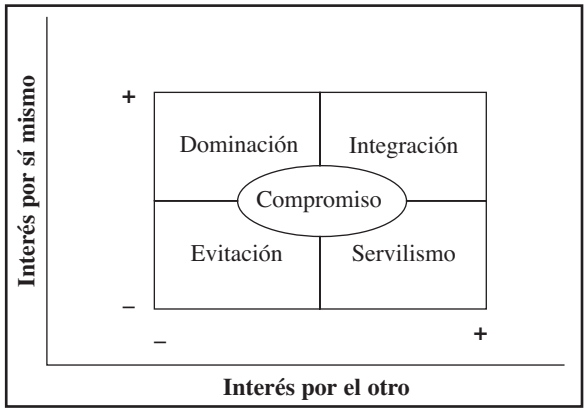
3.1. Modelo de Rahim y Bonoma

El modelo propuesto por Rahim y Bonoma (1979) diferencia las dimensiones interés por sí mismo e interés por el otro. La primera explica el grado en que la persona intenta satisfacer sus intereses personales y la segunda el grado en que la persona intenta satisfacer los intereses del otro. De la combinación de estas dos dimensiones, teniendo en cuenta valores intermedios, se distinguen cinco estilos o comportamientos de la resolución del conflicto: integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso.

a) Integración. Alto interés por sí mismo y alto interés por el otro. La integración implica comunicación abierta entre las partes destinada a la búsqueda de soluciones creativas e imaginativas que conduzcan a la resolución del problema.
b) Servilismo. Bajo interés por sí mismo y alto interés por el otro. El estilo servil supone centrarse en los puntos en común a favor de la otra parte olvidando las diferencias.
c) Dominación. Alto interés por sí mismo y bajo interés por el otro. Con la dominación se intenta por todos los medios conseguir los objetivos propios, lo que supone ignorar las necesidades y expectativas del otro.
d) Evitación. Bajo interés por sí mismo y bajo interés por el otro. La evitación supone la negación pública de la existencia de un conflicto. Puede suponer tanto eludir el problema de forma temporal, con la intención de afrontarlo en un momento más propicio, como la retirada sin más de una situación que resulta amenazante.
e) Compromiso. Intermedio interés tanto por sí mismo como por el otro. Este estilo supone un intercambio de concesiones en busca de una decisión mutuamente aceptable.

TABLA 8.2

Estilos de comportamiento (Rahim y Bonoma)



3.2. Modelo de Pruitt y Rubin

Este modelo planteado por Pruitt y Rubin (1986) postula, al igual que el modelo de Blake y Mouton, dos dimensiones: interés por los resultados propios e interés por los resultados del otro, obteniendo de su interacción cuatro estilos comportamentales: solución de problemas, complacer, rivalidad e inacción.

a) Solución de problemas. Alto interés por los resultados propios y alto interés por los

© Ediciones Pirámide

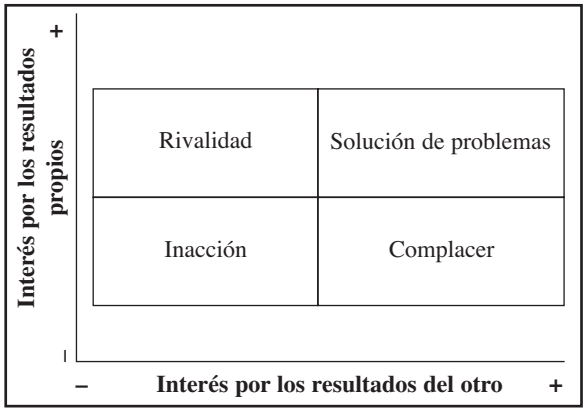
resultados del otro. Las partes intentan encontrar una alternativa que sea aceptable y satisfactoria para ambas, lo que se consigue mediante la ampliación de los elementos sobre los que se negocia, la recompensa de concesiones del oponente, la realización de concesiones de escaso valor, o el desarrollo de nuevas opciones mutuamente satisfactorias.

b) Complacer. Bajo interés por los resultados propios y alto interés por los resultados del otro. La utilización de este estilo es adecuada en momentos en los que se pretende acabar con la negociación, el tema abordado no es importante o el sujeto se ve presionado por el tiempo. Se reducen los objetivos y las aspiraciones.

c) Rivalidad. Alto interés por los resultados propios y bajo interés por los resultados del otro. Se intenta forzar a la otra parte a que utilice una conducta más concesiva mediante el mantenimiento inalterable de las posiciones propias, ejerciendo una presión temporal o manifestando aspiraciones exageradas, y llegándose al empleo de amenazas y castigos ante la negación a hacer concesiones.

TABLA 8.3

Estilos de comportamiento (Pruitt y Rubin)



d) Inacción. Bajo interés por los resultados propios y bajo interés por los resultados del otro. Disminuye la probabilidad de acuerdo, al darse una evitación del conflicto bien por motivos estratégicos (búsqueda de ampliación de plazos, tiempo de reflexión, etc.) o bien por desinterés o falta de motivación, al considerarse los temas en conflicto como de escasa relevancia.

3.3. Modelo de Lewicki e Hiam

Un modelo que consideramos integrador de los dos anteriores es el planteado por Lewicki y Hiam (1998). Los autores estructuran un modelo a través de la consideración de dos dimensiones: importancia de la relación e importancia del resultado. La resolución del conflicto va a ser diferente dependiendo del valor concedido a las dos dimensiones planteadas por el modelo. La primera de ellas plantea si la relación es importante o no para la persona implicada y si se verá afectada por distintos factores: 1) la existencia o no de algún tipo de relación previa; 2) si la relación es, en general, positiva o negativa; 3) si deseamos mantener la relación en el futuro; 4) el nivel de compromiso con la relación; 5) el nivel de comunicación entre las partes, y 6) la duración de la relación y su historia. La segunda dimensión se verá afectada por: 1) la importancia concedida al mejor resultado para ambas partes; 2) si se está dispuesto a sacrificar el resultado; 3) si se pretende conseguir el máximo resultado posible; 4) si los resultados son importantes hasta cierto punto, y 5) si no tienen ninguna importancia.

La combinación de las dos dimensiones da lugar, en este modelo, a cinco estilos de comportamiento ante el conflicto: colaborativo, competitivo, acomodativo, evitativo y compromiso.

a) Colaborativo. Alta importancia de la relación y alta importancia del resultado. Se caracteriza porque, además de obtener un buen resultado (los beneficios de uno lo

© Ediciones Pirámide

son también para el otro), es necesario mantener una buena relación con la otra parte. La colaboración implica compartir información de forma abierta y completa entre las partes, ya que se pretende alcanzar un idóneo conocimiento tanto de la situación como del entendimiento entre los negociadores. Resulta conveniente utilizarlo cuando las partes se necesitan mutuamente o cuando tienen objetivos comunes.

b) Competitivo. Baja importancia de la relación y alta importancia del resultado. Este tipo de comportamiento es utilizado en negociaciones en las que la relación futura no tiene que ser preservada, cuando son de tipo distributivo, o cuando la otra parte presenta una actitud muy agresiva. Aunque se ha de ser duro con el problema y no con la persona, puede llegarse al empleo de una comunicación basada en amenazas y castigos ante la negación a hacer concesiones. La competición implica que el negociador, durante el proceso comunicativo, puede ocultar información o sólo compartir la información que se estima de utilidad para lograr el resultado deseado.

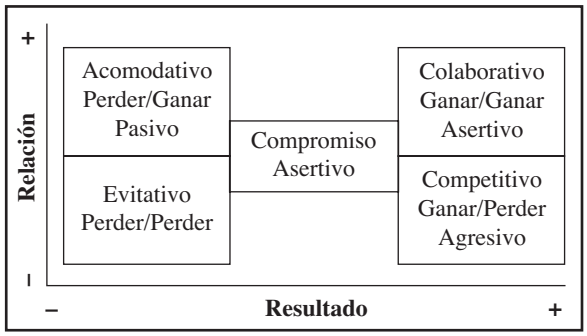
c) Acomodativo. Alta importancia de la relación y baja importancia del resultado. Significa adaptación al punto de vista del oponente, accediendo ante sus exigencias. Puede utilizarse de forma estratégica, cuando la persona considere que puede estar equivocada, cuando la relación con el adversario es muy importante, o cuando, por cualquier otro motivo, crea necesario ceder (Rahim, 1992; Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997), aunque se asume el riesgo de que un negociador con tendencia a una conducta pasiva sea percibido como débil, fácil de vencer, y que cede con facilidad por evitar enfrentamientos y conflictos.

d) Evitativo. Baja importancia de la relación y baja importancia del resultado. En un momento determinado puede no resultar interesante o provechoso negociar. Por ejemplo, cuando ambas partes tienen más que perder que ganar, en situaciones de conflicto latente, cuando empezar a negociar puede hacer emerger una fuerte agresividad por las dos partes, o cuando se está seguro de no conseguir un resultado positivo. Rubin, Pruitt y Kim (1994) consideran la evitación en el tiempo, diferenciando entre inacción y retirada. La inacción se concibe como una forma temporal de no hacer nada, y puede ser válida para tomar posiciones, aclarar conceptos o recapitular. La retirada es una tendencia permanente a abandonar la situación conflictiva.

e) Compromiso. Intermedia importancia tanto de la relación como del resultado. Se consiguen acuerdos aceptables para las partes aunque realicen alguna concesión para conseguir cerrar la negociación. El compromiso es similar a la colaboración, aunque la eficacia comunicativa y el mutuo conocimiento entre las partes es mayor en el compromiso. Es conveniente buscar el compromiso cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja, o en ocasiones en que los negociadores tienen poco tiempo para alcanzar un acuerdo y no hay ocasión para desarrollar una negociación colaborativa.

TABLA 8.4

Estilos de comportamiento (Lewicki y Hiam)



© Ediciones Pirámide

La investigación muestra que los comportamientos de compromiso y colaboración producen efectos positivos sobre los resultados de la negociación, al facilitar el logro de acuerdos mutuamente satisfactorios mediante el establecimiento de una interacción comunicativa efectiva. En los comportamientos de competición ocurre lo contrario, al estar basados en una comunicación inefectiva (Ring y Van de Ven, 1994; Fisher, Ury y Patton, 1996; Bazerman, Tenbrusel y Wade-Benzoni, 1998, y Song, Xie y Dyer, 2000).

Previamente a la presentación de su modelo, los autores establecen que existen cuatro elementos fundamentales a la hora de enfrentarnos a un conflicto o bien a su resolución (Lewicki, Hiam y Olander, 1996). El primero es la preocupación por los resultados. Si se quiere conseguir uno o más objetivos que entran en contradicción con los objetivos de otras personas o grupos, habrá conflicto; por su parte, si los objetivos no son contradictorios no tendrá lugar el conflicto; si lo hubiera, éste se solucionaría con facilidad. En segundo lugar, hay una serie de elementos emocionales, además de los racionales que están presentes en todo conflicto. Es necesario el reconocimiento y planificación de estos elementos tanto en nosotros como en la otra parte, ya que de otro modo se dificultaría la solución o se haría inestable. El tercer punto hace referencia a la preocupación por el resultado de los intentos de solución (cómo son los comportamientos de las partes en conflicto, qué factores situacionales intervienen, etc.). En cuarto y último lugar tenemos la relación con la otra parte en conflicto. Todos los conflictos afectan a la relación establecida entre las partes; por lo tanto, es necesario considerar la importancia que se le concede a la relación en comparación con el resultado, ya que muchas veces entran en conflicto ambos aspectos o dimensiones y hay que considerar la importancia relativa que se le da a cada uno de ellos.

TABLA 8.5

Preocupaciones fundamentales (Lewicki y colaboradores)

Objetivos tangibles
Objetivos emocionales y simbólicos
Resultados deseados
Impacto esperado en la relación

3.3.1. *Enfoques en la resolución de conflictos*

El enfoque ganar-perder o perder-ganar, o negociación distributiva, implica una alta competitividad entre las partes. Cada una de ellas pretende mejorar su posición a costa de la otra. Se da importancia, sobre todo, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios que pudieran ser comunes. Lo que una de las partes gana la otra lo pierde, por lo que los resultados de las partes se encuentran negativamente correlacionados. Las partes ocultan o se reservan información sobre determinados aspectos, a la vez que tratan de eludir ciertos temas clave, o bien establecen una comunicación menos abierta.

El enfoque ganar-ganar o negociación integrativa, «yo gano si tú ganas y tú ganas si yo gano», es dominantemente colaborativo o cooperativo. Las partes quieren resolver el problema creando opciones de beneficios mutuos. En este enfoque se separa el problema de las personas, siendo suave con las personas y duro con el problema, centrándose en los intereses y no en las posiciones. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, e incluso puede llegarse eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades para, posteriormente, orientarlos hacia objetivos de interés común. La comunicación entre las partes se caracteriza por ser abierta y fluida, siendo la información compartida, y porque se tratan todos los temas que son considerados claves para el futuro de la relación.

© Ediciones Pirámide

En 1965, Walton y McKersie proponen la diferenciación entre negociación distributiva e integrativa, considerando que la información es importante para alcanzar acuerdos negociados efectivos y afirmando que:

> *«Cuando la información es baja, el resultado será una definición menos adecuada del problema, se generarán menos alternativas y las consecuencias potenciales de dichas alternativas serán menos exploradas... Cuando la información es relativamente baja, las partes producirán soluciones relativamente mediocres» (p. 140).*

Del mismo modo, Rubin y Brown (1975) apuntan la importancia de la información para la negociación distributiva:

> *«En el grado en el que la otra parte conoce tanto lo que la primera quiere como el mínimo que está dispuesto a aceptar, él (el otro) será capaz de desarrollar una posición negociadora más efectiva y precisa de lo que sería posible en ausencia de dicha información» (p. 14).*

3.3.2. *Conductas comunicativas en la resolución de conflictos*

Los resultados del proceso de resolución de conflictos se ven afectados por múltiples factores que inciden en él (distribución del poder, participación de terceros, experiencias pasadas, presiones del tiempo, etc.), aunque es el comportamiento adoptado por los negociadores el factor que más ha sido analizado en la literatura (Dyer y Song, 1997; Yuan, 1998; Sorenson, Morser y Savage, 1999; Song, Xie y Dyer, 2000).

Diversos autores plantean que el tipo de comunicación establecida entre las partes es un indicador del comportamiento negociador (Dyer y Song, 1997; Xie, Song y Strigfellow, 1998; Song, Xie y Dyer, 2000). Dicho comportamiento consiste en la utilización de un conjunto de tácticas comunicativas que contienen elementos verbales (contenidos, preguntas, respuestas a preguntas, etc.), no verbales (expresión facial, postura, orientación, distancia, gestos, etc.) y paraverbales (fluidez verbal, tono de la voz, tiempo de habla, silencios, etc.).

El peso que cada uno de los elementos tiene dentro del proceso comunicativo se ha cifrado en torno a un 30 por 100 para los elementos verbales y en un 70 por 100 para los elementos no verbales y paraverbales.

La utilización de estos tres elementos estará determinando las conductas de comunicación que empleamos cuando nos relacionamos y la impresión que causamos en los otros al comunicarnos con ellos. Las tres conductas propuestas son las denominadas pasiva, agresiva y asertiva. A continuación analizaremos cada una de estas conductas comunicativas y sus elementos más característicos.

3.3.2.1. Conducta de comunicación pasiva

Una de las características que más definen a las personas que utilizan este estilo de comunicación de forma habitual es que son incapaces de decir «no» a demandas que van en contra de sus propios intereses, y creen y expresan que son poco importantes, al suponer que los demás piensan u opinan cosas más importantes que él. No están seguras de sus sentimientos y tratan de agradar a todo el mundo. Estas personas se sienten manipuladas e incomprendidas, lo que les genera sentimientos de incomprensión, desamparo, depresión, baja autoestima y sensación de bajo control ante las situaciones y sobre sus propias reacciones personales a la hora de enfrentarlas.

— Elementos verbales. Las personas que presentan un estilo de comunicación pasivo se

© Ediciones Pirámide

caracterizan por no verbalizar en abundancia. No realizan afirmaciones claras ni se enfrentan con sus palabras a las opiniones de los demás, siendo habitual el uso de expresiones como «quizás», «bueno», «supongo», o frases como «te importaría mucho...», «no quiero molestar», «realmente no es importante». Realizan pocas preguntas. Cuando son ellos los que tienen que dar respuestas lo hacen utilizando monosílabos, con independencia de que la pregunta planteada sea abierta o cerrada.

— Elementos no verbales. La expresión facial suele ser seria; cuando utilizan la sonrisa lo hacen de forma poco frecuente o fuera de lugar, usando «risas falsas». La mirada está orientada hacia abajo y nunca es directa a los ojos del interlocutor; más bien recurren a una mirada fija e inexpresiva hacia uno de los lados de la cara del otro. Los gestos de las manos suelen ser escasos, aunque utilizan mucho la automanipulación. Mantienen una postura distante con los demás, evitando la orientación frente a frente y manteniendo escaso contacto físico.
— Elementos paraverbales. Durante el proceso comunicativo las intervenciones son escuetas, utilizando silencios prolongados. Cuando hablan lo hacen de forma breve y en un tono de voz bajo y titubeante, lo que da lugar a una exposición poco clara. La fluidez verbal es escasa y muy entrecortada, siendo frecuente la utilización de muletillas. La velocidad pasa de muy lenta a muy rápida sin término medio adecuado.

3.3.2.2. Conducta de comunicación agresiva

En la utilización predominante de un estilo de comunicación agresivo es frecuente que las personas usen una comunicación unidireccional, al considerar que tienen que defender sus derechos a cualquier precio, sin escuchar a los demás. Suelen faltar al respeto a los demás, por considerarse las únicas personas importantes y con opinión, independientemente del contexto y de sus interlocutores. De esta forma muestran que lo que los otros piensen, sientan u opinen no tiene ningún interés para ellos. Tratan de dominar y manipular a los demás, con el objetivo de convertirlos en más débiles y menos capaces de defender sus opiniones, derechos y necesidades.

Suelen perder con facilidad el control de la situación y de sus propios recursos al enfrentarse a las relaciones interpersonales. Aunque a corto plazo este estilo puede tener resultados positivos, dado que implica sentimientos de poder, expresión de emociones y, en muchas ocasiones, consecución de objetivos, a largo plazo posee unos efectos negativos, al presentarse sentimientos de culpa, tensión, frustración, etc.

— Elementos verbales. En este estilo abundan los términos imperativos, las críticas al comportamiento de los demás y las expresiones amenazantes, lo que dificulta que sus interlocutores se expresen libremente. Los términos más usuales son «haz», «deberías», «mal» o frases como «harías bien en...», «ten cuidado con...», «si no lo haces...», etc. Al realizar preguntas es frecuente que formulen varias a la vez. Cuando son preguntados tienden a contestar con otra pregunta o algo sin relación con la pregunta.
— Elementos no verbales. La expresión facial es tensa, con ceño fruncido y sin sonrisas. La mirada es directa a los ojos y es realizada de forma continuada, fija y penetrante, lo que hace que sea el interlocutor quien tenga que desviar su mirada. Los gestos con las manos son abundantes, con indicadores de amenazas. La postura resulta intimidatoria, siendo habitual no respetar

© Ediciones Pirámide

la distancia íntima, y la orientación con el interlocutor es enfrentada.
— Elementos paraverbales. El tiempo que utilizan para hablar es excesivo, lo que dificulta las intervenciones del interlocutor, que tiene pocas ocasiones para tomar la palabra. No realizan pausas, ni mantienen silencios a lo largo del proceso comunicativo. El tono de voz es muy elevado y enfático. Tienen una fluidez verbal adecuada pero excesivamente rápida, lo que hace que no resulte lo suficientemente clara.

3.3.2.3. Conducta de comunicación asertiva

Las personas que utilizan el estilo asertivo consiguen comunicarse en cada ocasión de la mejor forma posible, en el sentido de que son capaces de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones, defendiendo sus derechos y respetando los de los demás. Saben adaptarse al contexto, lo que contribuye a facilitar que se resuelvan los conflictos y, además, minimiza el riesgo de que en futuras interacciones surjan problemas. Son personas honradas con sí mismas y con los demás, comprensivas con el punto de vista del otro, y se comportan de modo maduro, íntegro y racional. Todo esto hace que se sientan satisfechas con los demás y con sí mismos, incrementando así su autoestima. En sus relaciones interpersonales se sienten con control ante situaciones difíciles, lo que hace que se reduzca su estrés y facilite la comunicación.

— Elementos verbales. Los asertivos suelen hablar en primera persona para expresar sus derechos, opiniones y necesidades, usando términos tales como «opino», «pienso», «necesito», «siento», y frases que implican la colaboración para conseguir algo, del tipo «hagamos...», o bien preguntas orientadas a la participación de los demás encaminadas a lograr la solución de un problema, tales como «¿cómo podemos resolver esto?», «¿qué te parece si...?», «¿qué quieres?», «¿qué piensas?», etc. Formulan abundantes y variadas preguntas encaminadas a la participación de los otros para conseguir la solución de problemas. Responden a las preguntas extendiéndose en las formuladas de forma abierta y concretando en las cerradas.
— Elementos no verbales. La expresión facial es distendida, con sonrisas frecuentes y acordes con las circunstancias. El contacto ocular es directo hacia el interlocutor, aunque evitan que la mirada se mantenga fija continuamente. La postura es erguida sin ser rígida. Los gestos de las manos y brazos son abundantes, fáciles y relajados. La orientación es directa y frontal, manteniendo la distancia para no invadir el espacio personal, aunque en ocasiones permite que se pueda establecer contacto físico.
— Elementos paraverbales. El volumen de la voz y la velocidad son adecuados para permitir una interacción comunicativa efectiva, lo que da lugar a una entonación correcta, de forma que el interlocutor escucha con facilidad. El habla es fluida y directa, permitiendo un tiempo de habla proporcional entre los participantes, sin interrumpir al interlocutor.

Estos estilos de comunicación no son patrones rígidos de comportamiento sino reglas de actuación útiles en diferentes situaciones (León y Medina, 1998), por lo que la persona que se encuentre en un proceso de resolución de conflicto ha de cambiar su estilo en función del momento en el que se encuentre el conflicto y del interlocutor. De todas formas, el estilo de comunicación asertivo presenta una serie de ventajas, tanto en el ámbito personal como organizacional. Por ejemplo, se consigue una mayor eficacia y competencia en las relaciones con los demás y en la resolución de problemas, y se logra reducir el número de conflictos interpersonales y grupales.

© Ediciones Pirámide

4. HABILIDADES NECESARIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Cuando nos planteamos una situación de resolución de conflictos es necesario desarrollar un amplio conjunto de habilidades que, coordinadas entre sí, permitan una adecuada interacción, tanto con personas individuales como con grupos, para conseguir los objetivos planteados. Ello no sólo significa preocuparse por los intereses propios, sino también por los intereses de la otra parte, ya que si no vemos satisfechos, al menos parcialmente, sus objetivos, es probable que tampoco podamos conseguir los nuestros.

Para asegurar en mayor medida una buena resolución de conflictos es necesario adquirir una serie de habilidades. Éstas son las denominadas habilidades asertivas, que hacen referencia a habilidades encaminadas a mantener un estilo de comunicación predominantemente asertivo en la interacción con los demás (Van-der Hosftadt, 2003). En concreto, son las habilidades para emitir libre información, hacer autorrevelaciones, realizar escucha activa, empatizar, formular una crítica, solicitar cambios en el comportamiento o en la realización de tareas, expresar opiniones o criterios, expresar conformidad o desacuerdo, resumir, hacer preguntas, emitir «mensajes yo» y, por último, habilidad para elogiar.

a) Habilidad para emitir libre información. Consiste en facilitar información adicional, habitualmente de nosotros mismos, cuando se nos formula una pregunta. En esta información adicional se expresan ideas, opiniones, sentimientos, etc., que cumplen una doble función; por un lado, nos dan algo de qué hablar, y, por otro, incitamos a la otra parte a hablarnos de ella, lo que nos va a permitir manifestar interés por cosas que son importantes para los demás. Ante una situación donde se nos pregunte: «Hola, ¿qué tal estás?», la respuesta de libre información podría ser: «Bien, acabo de llegar de vacaciones y me encuentro muy relajado», lo que daría lugar al interlocutor a continuar la comunicación con preguntas sobre el lugar de vacaciones, cuánto tiempo hemos estado, si nos ha gustado el lugar, etcétera.

b) Habilidad para hacer autorrevelaciones. Supone facilitar a la otra parte información sobre nosotros mismos que de otra forma no podría conocer, expresando pensamientos, sentimientos y reacciones ante la información que nos llega de los demás. Facilita la comunicación bidireccional, al compartir los temas propios. La autorrevelación consistiría en aportar opiniones sobre el tema que se esté tratando, utilizando expresiones tales como «Sobre el tema que estamos tratando, yo creo que...».

c) Habilidad para la escucha activa. Implica estar psicológicamente disponible y atento al mensaje del interlocutor. Supone la realización de una serie de pasos; la falta de alguno de ellos hace que no podamos hablar de escucha activa. Los pasos; son los siguientes: 1) el emisor emite el mensaje; 2) el receptor escucha con esfuerzo físico, lo que supone la utilización de una serie de elementos verbales, no verbales y paraverbales combinados como indicadores para nuestro interlocutor del acto de escuchar que realizamos; 3) el receptor escucha con esfuerzo psicológico, que consiste en prestar atención al contenido del mensaje. Se concreta en *a*) concentrarse en el otro, tratando de no distraerse con otra actividad; *b*) comprender el mensaje, preguntándose por las intenciones del emisor, observando los mensajes no verbales y paraverbales e integrándolos con los verbales; *c*) resumir, haciéndolo interiormente; y *d*) confirmar, verbalizando el resumen que hemos hecho mentalmente para que nos lo confirme. Ante la emisión del mensaje por el emisor, el receptor podría decir, «sí, sí», «ajá», «de acuerdo», «con esto me quieres decir que...», etc.

© Ediciones Pirámide

d) Habilidad para empatizar. Se trata de escuchar activamente las emociones y sentimientos del interlocutor y entender los motivos de los mismos. Implica aplicar los pasos indicados en la escucha activa, aunque adoptando un comportamiento no verbal similar al de la otra persona. Se utilizan frases del tipo «Al oírte, me parece que...», «Te estoy escuchando, y creo que...».

e) Habilidad para formular una crítica. Consiste en describir con precisión la situación que resulta molesta o incómoda, o que se pretende cambiar, con la realización de una crítica en relación con el comportamiento de la otra persona. Los pasos son: *a*) describir la situación; *b*) expresar los sentimientos que la realización de la conducta del otro provoca en nosotros; *c*) sugerir los cambios que consideramos necesarios para que esa conducta deje de incomodarnos; *d*) plantear alternativas u opciones a la misma; y *e*) agradecer la atención y aceptación de las opiniones expresadas. El modo de realizar una crítica sería «Tengo un problema, cuando tú te vas y dejas..., lo que hace que me sienta..., así que me gustaría que..., o bien... Gracias».

f) Habilidad para solicitar cambios en el comportamiento o en la realización de tareas. Para solicitar cambios es necesario: *a*) hacer referencia a un comportamiento que se pueda clasificar como positivo, halagando al otro por la realización del mismo; *b*) introducir la propuesta de cambio; y *c*) aludir a otro comportamiento adecuado, o incluso al mismo al que se hizo referencia al principio. Esta habilidad genera expresiones del tipo «Me encanta..., sin embargo..., por lo que me gustaría que...».

g) Habilidad para expresar opiniones o criterios distintos a los de otros miembros del grupo. Cuando queremos expresar opiniones contrarias a las manifestadas por otros miembros del grupo, una forma adecuada puede ser: *a*) dar inicialmente a la persona parte de la razón sobre la opinión expresada; y *b*) expresar nuestra opinión. Un ejemplo sería «Es verdad lo que dices, no obstante, a pesar de todo, yo opino que...».

h) Habilidad para pedir que el otro confirme o exprese desacuerdo. Para lograr que otra persona muestre expresión de acuerdo o desacuerdo con cualquier argumento o situación, o bien para posicionarlo frente a una situación, se tendría que plantear la pregunta de forma que tenga que decantarse por una de las alternativas. Algunas formas de plantearla serían las siguientes: «¿Estoy equivocado cuando...?», «¿Consideras que...?», seguidas del argumento alrededor del cual buscamos que se posicione el interlocutor.

i) Habilidad para resumir. Consiste en reducir a términos breves y concretos lo esencial de un asunto, pidiendo al interlocutor que exprese si estamos en lo cierto o no. Con esta habilidad demostramos al interlocutor nuestro interés y, además, aumentamos la probabilidad de que el interlocutor siga comunicándose. Una manera de resumir sería «Alicia, ¿me estás diciendo que...?, ¿es cierto?».

j) Habilidad para hacer preguntas. Resulta útil para recoger información, generar dudas, invitar a la reflexión o para el mantenimiento de la interacción comunicativa. Podemos realizar dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas son exploratorias, animan a la persona a pensar sobre sus sentimientos y pensamientos, y habitualmente se responden con más de una o dos palabras. Las preguntas cerradas se formulan con el objetivo de obtener una información específica, y se pueden responder con una sola

© Ediciones Pirámide

palabra, sí o no. Como ejemplo de pregunta abierta encontramos «¿Cómo vas a dejar...?», «¿Te has planteado alguna vez....?», y de pregunta cerrada «¿Quieres…?», «¿Tienes...?».

k) Habilidades para emitir «mensajes yo». Son mensajes que se envían en primera persona. Se utilizan para definir el origen personal de los sentimientos que se experimentan, de las opiniones que se expresan y de los deseos y preferencias que se tienen, todo ello sin evaluar o reprochar la conducta de los demás y facilitando la expresión de las diferencias y del desacuerdo. En la utilización de este tipo de mensajes, los deseos, opiniones y sentimientos son más dignos de confianza, dándose una mayor probabilidad de que se tengan en cuenta. Son similares a la formulación de críticas pero sin la solicitud de cambio, y tienen mayor posibilidad de aplicación. También presentan similitud con las autorrevelaciones, pues hasta cierto punto lo son. La forma de emitir «mensajes yo» es la siguiente: *a*) describir la situación; *b*) describir las consecuencias o efectos, y *c*) describir los sentimientos. Por ejemplo, «En el momento en que..., me ocasiona... y hace que me sienta...».

l) Habilidad para hacer elogios. El elogio es la expresión verbal de las características positivas que vemos en los demás. Su utilización ayuda a mantener buenas relaciones con los demás porque suponen un esfuerzo, unen a las personas y tienden a ser recíprocos. El elogio debe ser justificado, sincero y personalizado. Además, es importante que sea lo más específico posible, centrándose en describir la conducta que queremos elogiar más que hacer un calificativo de la persona. Un modo de expresar un elogio puede ser «Me encanta la forma tan... que tienes de...».

5. PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Posiblemente, en este tema sea difícil encontrar aportaciones que no se conozcan a partir de la experiencia personal y de la reflexión acerca de lo que debemos hacer cuando nos encontramos en una situación en la que debemos resolver un conflicto. Sin embargo, queremos resaltar un aspecto. Según Fisher y Ury (1992), uno de los factores más importantes a la hora de negociar es la comunicación, sin la cual no sería posible el proceso de negociación. En algunas ocasiones, dicho proceso puede verse distorsionado por diferentes problemas comunicativos.

- El primero de ellos es que ambas partes negociadoras no hablen entre sí, o si lo hacen, que sea de un modo despreocupado. Les interesa más impresionar a terceras personas que tratar de llegar a un acuerdo mutuo.
- Un segundo problema es que se produzcan malos entendidos. Lo que una de las partes dice puede ser mal interpretado por la otra.
- Y, en último lugar, que aunque alguna de las partes se exprese de modo claro y directo, la otra parte no le esté prestando atención ni siquiera escuchando.

Para solucionar estos problemas, Fisher y Ury (1992) realizan algunas propuestas:

- Hable para ser entendido. Hable con la otra parte. No se debe hacer de la negociación un debate para terceros. Se debe recordar que la otra parte está frente a nosotros, y es a ella a quien debemos dirigirnos.
- Hable sobre usted, no sobre ellos. Describir el problema, explicándolo desde la perspectiva de uno mismo y de cómo afecta personalmente, es mucho más persuasivo que hablar de los otros. Una afirmación sobre los sentimientos propios no es fácil

© Ediciones Pirámide

de cuestionar y no provoca reacciones defensivas.

— Hable con un propósito. Antes de hacer una afirmación significativa sepa lo que quiere comunicar o averígüelo, y para qué propósitos va a servir esta información. Escuche de forma activa y reconozca lo que se está diciendo. La escucha activa mejora la comunicación. Le permite mejorar lo que está oyendo y clarificar dudas, además de demostrar a su interlocutor que le está escuchando. Algunas técnicas para escuchar bien son poner atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que aclare lo que quiere decir, solicitar que repita las ideas si no se ha entendido bien, o repetir lo que se ha entendido expresándolo de forma positiva. Esto último no significa que estemos de acuerdo con lo que se nos está diciendo, tan sólo facilita el diálogo.

Cuando escuchamos se activan dos tipos de mecanismos de relación. El primero es «estar de acuerdo con el otro o no», y el segundo «ponerse en el lugar del otro». Si cruzamos ambas variables, se observan cuatro formas de enfrentarse a un proceso de escucha.

TABLA 8.6

Formas de enfrentarse a un proceso de escucha

	Estar de acuerdo con el otro	**No estar de acuerdo con el otro**
Ponerse en el lugar del otro	Simpatía	Empatía
No ser capaz de ponerse en el lugar del otro	Egopatía	Antipatía

Cuando estamos de acuerdo con alguien, y además somos capaces de ponernos en su lugar, se genera un proceso de simpatía. La simpatía no es negativa en la negociación, aunque se debe utilizar con precaución, ya que nos puede hacer caer en el error de identificarnos tanto con la otra parte que olvidemos nuestro objetivo.

Si somos capaces de ponernos en el lugar del otro, independientemente de si se está de acuerdo o no, nos estamos enfrentando al proceso de escucha mediante la empatía. Es la mejor forma de escuchar activamente y permite comprender al interlocutor sin juzgarlo, sin tener que darle la razón. El objetivo de la escucha empática es la comprensión y no la evaluación.

Cuando estamos de acuerdo con el otro, pero somos incapaces de ponernos en su lugar, nos encontramos ante la egopatía. Es la forma más importante de trampa en el proceso de escucha, nos impide escuchar y da lugar a que el otro deje de transmitir información. En la egopatía se tiene la sensación de estar escuchando, pero lo que se hace es únicamente escucharse a sí mismo.

En el caso de que no estemos de acuerdo con la otra parte y, además, no seamos capaces de ponernos en su lugar, nos encontramos ante el proceso de antipatía. La antipatía da lugar a relaciones interpersonales negativas, al ser una fuente de desacuerdos por la carga emocional que conlleva.

© Ediciones Pirámide

9 Dinamizando grupos

REYES BUENO MORENO
MIGUEL ÁNGEL GARRIDO TORRES

1. Introducción.
2. Aproximación al concepto «dinámica de grupo».
3. Técnicas de grupo.
4. Objetivos de las técnicas de grupo.
5. Áreas de aplicación de las técnicas grupales.
6. Condiciones de aplicación de las técnicas de grupo.
7. Criterios de elección de las técnicas de grupo.
8. Clasificación de las técnicas grupales.
9. Procesos de aplicación de las técnicas de grupo.
10. Sugerencias para la aplicación de las técnicas de grupo.
11. Críticas a la dinámica para grupos.

1. INTRODUCCIÓN

Desde los orígenes de la humanidad se conoció que realizar ciertos trabajos en grupo resultaba más fácil que emprenderlos de manera individual: en la antigua Grecia, Aristóteles proclamó la naturaleza social del hombre, afirmación que fue reforzada en el siglo XVII por Rousseau, Hume y Locke, entre otros, quienes también realizaron estudios sobre la naturaleza social del hombre y la relación existente entre los individuos y las sociedades.

A principios los años treinta, el estudio científico de la conducta del grupo comenzó a tomar más forma y se caracterizó por el establecimiento de numerosos centros de investigación que se especializaron en fenómenos grupales. Merecen especial mención los siguientes:

- Laboratorio de Dinámica de Grupo de la Universidad de Delaware.
- Centro de Dinámica de Grupo de la Universidad de Temple.
- Centro de Investigación de Dinámica de Grupo de la Universidad de Michigan.
- Centro de Investigación de Relaciones Humanas de la Universidad de Nueva York.

En el año 1944, el psicólogo de origen prusiano Kurt Lewin fundó el primer centro de investigación de dinámicas de grupos, inaugurando así un campo de estudio con el que se consigue mayor eficacia en el logro de los objetivos, mayor rendimiento grupal y mayor satisfacción interna tanto colectiva como individual.

Los estudios pioneros sobre dinámica de grupos plantearon valiosas hipótesis y aportaron instrumentos de investigación y técnicas de aprendizaje. Entre ellos, se destacan las aportaciones realizadas en el ámbito de los estilos de liderazgo, en el clima y cohesión de los grupos, en su dinámica y en su evolución. Los resultados de estos trabajos son aplicables a innumerables campos tales como la educación, la salud, la política, el deporte, etc.

De esta escuela surgieron discípulos aventajados como Cartwright, Kelley, Deutsch y otros, que tantas líneas teóricas han aportado al terreno de la Psicología Social en general y a la Psicología de los Grupos en particular.

Según Salazar (1979), las investigaciones sobre dinámica de grupos pueden abordarse desde una doble perspectiva: desde el estudio de las vivencias personales dentro de un grupo o bien desde el análisis directo del propio grupo.

La primera nos acerca al estudio de las vivencias que las personas van teniendo dentro del grupo o grupos a los que pertenecen a lo largo de su vida. Destacan los fundamentos psicoanalíticos de Bion y los gestálticos de Lewin (Salazar, 1979), y la línea sociodinámica de Moreno (Moreno, 1962).

© Ediciones Pirámide

La segunda perspectiva, el estudio directo del grupo, tiene su origen en el concepto de facilitación social (Allport, 1924) y en la teoría del intercambio (Thibaut y Kelley, 1959).

En sentido amplio, la dinámica de grupos estudia los procesos de grupo como un todo, es decir: cualitativamente distintos a la suma de las conductas individuales de sus miembros. Por ejemplo: cohesión, liderazgo, objetivos, normas, etc. Resumidamente, podemos decir que la dinámica de grupo se ocupa de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre grupos, de formular leyes o principios, así como de derivar técnicas que aumenten su eficacia.

2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO «DINÁMICA DE GRUPO»

Como antes se reseñó, Lewin, con su teoría de campo o dinámica de grupo y al fundar el centro de investigaciones sobre este tema, fue el primer autor que empleó este término para designar a pequeños grupos en la vida y la dinámica en la que ellos se desarrollan (Lewin, 1947).

Pastor (1978) define dinámica de grupos como el sector de las ciencias de la conducta humana que trata de desvelar la naturaleza y las leyes que rigen los procesos grupales. Se centra especialmente en grupos muy pequeños y desde niveles tanto descriptivos como explicativos.

Definiciones más actuales sobre dinámica de grupos pueden resumirse en que esta disciplina estudia las fuerzas que afectan a la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia, como una *gestalt*. Sólo de esta forma se podrán conocer y comprender los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus miembros.

Por otro lado, la investigación ha permitido establecer un amplio conjunto de aplicaciones prácticas orientadas a perfeccionar la acción grupal (organización, manejo y conducción). Esto es lo que se conoce como técnicas de grupos, técnicas de dinámicas de grupos o dinámica de grupo aplicada.

Las técnicas que facilitan la dinámica grupal la constituyen procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad del grupo, fundamentados en la teoría de la dinámica de grupos. Son medios utilizados para alcanzar los objetivos grupales de forma exitosa.

Pese a esta clara diferenciación entre teoría y práctica o, de otro modo, entre conocimiento y experiencia, hay autores y expertos en técnicas de grupos que vienen identificando ambos términos (Munné, 1985). Desde estas líneas se asumirá el concepto de técnicas de grupo como la aplicación práctica de las dinámicas de grupo.

3. TÉCNICAS DE GRUPO

Las técnicas de grupo están constituidas por procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de un grupo fundamentados en las teorías sobre dinámica de grupo. Sirven para desarrollar sus capacidades y potencialidades y activar su funcionamiento en pro de la consecución de sus objetivos.

Las técnicas de grupo se basan en la importancia que tiene la cooperación. Dicha cooperación es una forma de interacción grupal alternativa a la competitividad y a la individualidad. Se caracteriza por acciones coordinadas entre los miembros de un grupo de cara a la consecución de los objetivos grupales. Es decir, la cooperación se basa en la existencia de interdependencia positiva.

Todo grupo sano tiende a la mejora de su integración, eficacia y bienestar de sus miembros. Las técnicas de grupo, permiten mejorar el rendimiento del grupo así como favorecer el clima para poder conseguir los objetivos. Con la expresión técnicas de grupo «se designa el conjunto de medios, instrumentos y procedimientos que, aplicados al trabajo en grupo, sirven para desarrollar su eficacia, hacer realidad sus potencialidades,

© Ediciones Pirámide

estimular la acción y funcionamiento del grupo para alcanzar sus propios objetivos. Son maneras de organizar la actividad del grupo, teniendo en cuenta los conocimientos que aporta la teoría de la dinámica de grupos» (Fernández, 2000).

Así, las técnicas de grupo trazan situaciones o momentos de la vida del grupo en las que se plantea estructuradamente una tarea a realizar con unos recursos concretos y dentro de unos límites preestablecidos (Guil, Loscertales, Marín, Guil y Juidías, 1992).

4. OBJETIVOS DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

Las experiencias grupales son consideradas un laboratorio o modelo reducido de la sociedad en el que los individuos realizan una investigación sobre ellos mismos, pero al mismo tiempo sobre los grupos sociales en general. Las técnicas grupales no deben ser consideradas fines en sí mismas, sino instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal.

Son múltiples los objetivos que se persiguen mediante las técnicas de grupo. Entre ellos, cabe destacar los siguientes (Núñez y Loscertales, 1996):

- Conocer mejor a los demás y a sí mismo, sobre todo en las conductas referidas a las relaciones interpersonales.
- Conocer dinámica y funcionamiento del grupo.
- Desarrollar la eficacia de las actividades grupales.
- Lograr madurez del grupo y de sus miembros, así como aumentar sus posibilidades de satisfacción.

Diversos autores destacan objetivos como:

- Fomentar la cohesión, la interacción y el espíritu grupal.
- Conformar la estructura de roles dentro del grupo.
- Potenciar las dimensiones individuales.
- Facilitar el aprendizaje de conocimientos, habilidades y valores.

En general, puede decirse que las técnicas de grupo se emplean para identificar las expectativas que tienen lugar en el seno de un grupo, fijar reglas, normas o procedimientos de actuación, estimular o preparar a un grupo para el aprendizaje, integrar a grupos de trabajo, etc.

De manera más específica, las técnicas de grupo pueden ser utilizadas en los siguientes sentidos (Gerza, 2003c):

- Reeforzar conceptos. Pueden usarse para estimular el aprendizaje de los conceptos más importantes de un determinado tema. Se facilita el aprendizaje al trabajar en un clima de reto, alegría y diversión.
- Estimular y reforzar la temática perseguida en un proceso de aprendizaje. Esto incita a los participantes a observar con más detalle o experimentar los conceptos aprendidos durante la fase teórica.
- Generalizar el aprendizaje o hacer transferibles a situaciones reales los conceptos teóricos adquiridos. Consiste en lograr que los participantes transfieran y traduzcan los conceptos aprendidos en la sesión teórica a situaciones reales.
- Evaluar el aprendizaje o el conocimiento grupal. Las técnicas de grupo pueden ser utilizadas para el control de la eficiencia del aprendizaje, a través de su demostración en una situación práctica vivencial.
- Superar el estancamiento propio de la dinámica de cualquier grupo. Se aplican para superar el «cansancio» o «estancamiento» de un grupo en procesos de aprendizaje largos y fatigosos.
- Diagnosticar y analizar procesos de dinámica de grupos. Pueden servir para demostrar procesos de dinámicas de grupo y técnicas de intervención.

© Ediciones Pirámide

— Concienciación de problemas. Las dinámicas para grupos pueden ser utilizadas para que los participantes descubran y verbalicen posibles situaciones problemáticas, haciéndolas accesibles a una aclaración tanto racional como emocional.
— Solución de conflictos. Se aplican para resolver conflictos existentes mediante la creación de un clima más favorable para su solución.
— Análisis y solución de problemas. Mediante la utilización de dinámicas para grupos puede hacerse más conciso y efectivo el análisis de problemas que en el trabajo individual.
— Modelado. Pueden aprovecharse para dar a conocer, mediante un modelo, pautas de comportamiento.

Vistos los objetivos anteriores, puede deducirse que existe un gran abanico de posibilidades que se mueve entre dos polos relacionados: eficacia y satisfacción.

La eficacia, entendida como la capacidad del grupo para alcanzar sus objetivos con la máxima calidad posible, estaría representada por objetivos tales como el cumplimiento de normas y desempeño óptimo de tareas. En ella influyen elementos como la correcta formulación de objetivos, la calidad de adhesión a las normas y el liderazgo eficaz.

La satisfacción se relaciona con la estabilidad afectiva y emocional de los miembros y del grupo. Se ve influida por factores como el grado de madurez del grupo, los estilos de comunicación existentes y el equilibrio en el ejercicio del liderazgo.

Se insiste en que los conceptos eficacia y satisfacción están íntimamente relacionados. Así, aunque existen técnicas muy específicas para cada uno de estos dos extremos, es importante hacer notar que, cuando se ponen en práctica, sus efectos pueden ser más amplios que los que están determinados en el diseño previo (Núñez y Loscertales, 1996). Por ejemplo: cuando se realizan algunas técnicas grupales orientadas hacia el logro de un objetivo común, se producirán mayores niveles de satisfacción cuando éste es conseguido con eficacia que cuando su consecución no es tan eficaz o no se logra el objetivo marcado.

5. ÁREAS DE APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS GRUPALES

Las técnicas grupales poseen características que las hacen aptas para aplicarlas a determinados grupos en distintas circunstancias.

Sin embargo, es importante reseñar que, a pesar de la amplia gama de posibilidades de utilización, no debe caerse en el error de creer que son apropiadas para todos los problemas. La aplicación de una técnica de grupo depende de las aptitudes del instructor, de los objetivos de aprendizaje y de las características del grupo, entre otras consideraciones.

Por otro lado, las técnicas de grupo son a la vez muy versátiles. Bien aplicadas, una técnica diseñada para la consecución de un objetivo determinado puede utilizarse para conseguir otros muy diferentes. Por ejemplo, una técnica de tarea cualquiera puede realizarse con el objetivo de que el grupo descubra el efecto sinergia, es decir, que el trabajo grupal es mejor o de mayor calidad que la suma de las contribuciones individuales de cada miembro, o para que el grupo experimente cómo hacer las cosas de diferente manera modifica la estructura grupal y genera una nueva dinámica; también sería posible adoptar esa misma técnica con el objetivo de aumentar la confianza en el grupo.

La gran ventaja de las técnicas de grupo es que, a diferencia de otras, proporcionan un contexto para que se facilite simultáneamente el aprendizaje en tres terrenos específicos: conocimientos, habilidades y valores.

La aplicación concreta de las técnicas grupales se realiza principalmente en organizaciones de

© Ediciones Pirámide

carácter laboral, aunque actualmente también se aplican en educación, psicoterapia, organizaciones religiosas, deporte, etc. Entre las áreas más importantes destacan:

- — Formación-educación. Por el mero hecho de compartir una situación con otros, las técnicas grupales brindan la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades diferentes al simple conocimiento, y de superar problemas personales. Además, contribuyen a la mejora del clima social en la clase, a estructurar el aula, etc.
- — Psicoterapia. Las técnicas de grupo han demostrado su eficacia en la superación de trastornos tanto de origen físico como psíquico. Además, proporcionan un excelente marco de apoyo social a sus integrantes que hace aumentar entre otras cosas la autoeficacia, tan necesaria para la superación de esos trastornos.
- — Social. Las técnicas de grupo provocan que sus integrantes aprendan a comunicarse y a convivir en sociedad.
- — Trabajo en equipo. Mediante el trabajo en equipo, las técnicas de grupo generan formas de trabajo en conjunto de cara a la consecución de objetivos con mayor eficacia.
- — Ámbito deportivo. El deporte, en equipo o no, suele practicarse en grupo. Incluso cuando se alude a la soledad del corredor de fondo, no podemos olvidar que probablemente haya entrenado en un equipo de atletismo o con otros compañeros aficionados. Las técnicas de grupo son muy usadas en los deportes de equipo para hacer lo que se conoce con el nombre de *teambuilding*, es decir, construir un equipo. Los beneficios de estas técnicas en el deporte son visibles desde el primer momento, logrando una mayor satisfacción y compromiso de los deportistas con el equipo y mejorando la capacidad física, técnica, estratégica y táctica de los equipos (Paglilla y Paglilla, 2005).

6. CONDICIONES DE APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

Existen múltiples técnicas de grupo. Cada una de ellas posee unas condiciones específicas para su aplicación. Sin embargo, con carácter general, deben tenerse en cuenta una serie de consideraciones (Guil y otros, 1992):

- — Antes de aplicar las técnicas de grupo es necesario conocer los fundamentos teóricos de la dinámica de grupo.
- — Para utilizar una técnica de grupo es necesario dominar su conocimiento práctico. Es decir, deben conocerse su estructura, dinámica, posibilidades y riesgos.
- — Es necesario formular claramente el objetivo que se persigue para así seleccionar la técnica más adecuada.
- — Las técnicas grupales deben ser desarrolladas con exactitud y fidelidad de cara a conseguir con mayor eficacia el objetivo marcado. Es decir, seguir el procedimiento indicado en cada caso.
- — Crear un clima grupal cálido y facilitar el desarrollo de la tarea es indispensable para maximizar los beneficios que proporcionan las técnicas de grupo.
- — El estilo de liderazgo debe ser flexible y participativo, de manera que propicie la madurez y el desarrollo personal del grupo y de sus miembros. Debe mantenerse una actitud cooperativa.
- — Debe propiciarse la participación activa y voluntaria de todos los miembros. La experiencia indica que si los sujetos no están dispuestos, de manera voluntaria, a la participación y contribución con su trabajo al grupo, la técnica se convierte en un simple juego con el objetivo de pasar el

© Ediciones Pirámide

tiempo. Todas las técnicas de grupo se basan en el trabajo voluntario, la buena intención y el «juego limpio».

— Es necesario un análisis previo de la situación social. El entorno, las características socioculturales de los miembros del grupo, los materiales disponibles, la habilidad del monitor, etc., son aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la técnica de grupo adecuada.

Además de las premisas propuestas por esos autores, tampoco debemos olvidar las siguientes:

— Los miembros deben adquirir conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos, y sentir que están trabajando en «su» grupo, es decir, deben cambiar el pronombre «yo» por el «nosotros». Las técnicas de grupo se realizan para los propios miembros del grupo, no para otras personas ajenas.

— Dejando esto sentado, la situación ideal es que el grupo de técnicas se forme a iniciativa de los propios miembros. En ocasiones esto no ocurre así; por ejemplo, en una empresa podemos vernos obligados a trabajar con grupos ya constituidos a iniciativa del gerente.

En los grupos de técnicas con los que trabajamos en la enseñanza, debido al número de alumnos existentes, muchas veces decidimos formar nosotros mismos los grupos sobre la base de cualquier criterio aleatorio. En estas situaciones es cuando hay que prestar especial atención a que el grupo sepa que se está trabajando por y para ellos.

— Todas las técnicas de grupo tienen como finalidad implícita los siguientes aspectos:

- Desarrollar el sentimiento del «nosotros».
- Enseñar a pensar activamente.
- Enseñar a escuchar de modo comprensivo.
- Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación.
- Crear una actitud positiva ante los problemas de las relaciones humanas, favorable a la adaptación social del individuo.

7. CRITERIOS DE ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

Debemos tener en cuenta que ninguna técnica es buena ni mala por sí misma; sin embargo, el éxito de su aplicación depende de que tengamos en cuenta las condiciones reseñadas anteriormente y los criterios de elección que expondremos a continuación.

Fernández (2000) establece unos criterios para elegir una técnica de grupo:

1. Los objetivos que se persiguen: cada técnica persigue objetivos distintos. Por ello, debemos definir con la mayor exactitud posible los objetivos antes de elegir la técnica más apropiada.
   Hay técnicas diseñadas para promover el intercambio de ideas y opiniones; las hay para desarrollar habilidades en la toma de decisiones; otras favorecen el aprendizaje de conocimientos específicos; otras facilitan la comprensión vivencial de situaciones; otras tratan de desarrollar la creatividad, etc.
   Existe la posibilidad de que una técnica sea utilizada para lograr un objetivo diferente al que tiene fijado, pero esto sólo es recomendable si se actúa con prudencia y se cuenta con experiencia previa en su aplicación.
2. La madurez y entrenamiento del grupo: conforme el grupo va avanzando en la realización de técnicas de grupo, va aumentando su madurez. Por ello, es conveniente-

© Ediciones Pirámide

te que en las primeras sesiones se incluyan técnicas fáciles y que posibiliten la desinhibición de sus miembros. Gradualmente, las técnicas pueden ir ganando en complejidad, pues los integrantes del grupo se van familiarizando con su dinámica.

Para grupos no experimentados en la actividad grupal, tradicionalistas o con un bajo nivel cultural y de habilidades, conviene seleccionar técnicas sencillas. Por el contrario, en los grupos muy maduros y experimentados se tiene un mayor éxito con técnicas «revolucionarias» o muy novedosas.

Las técnicas de grupo pueden variar en lo que respecta al impacto emocional que pueden producir en las personas. Por ello, aquellas que desafían intencionadamente las emociones, provocan sentimientos intensos y exploran terrenos desconocidos para el individuo (Fritzen, 1988) pueden ser manejadas solamente con grupos muy maduros.

3. El tamaño del grupo: no vamos a llenar espacio discutiendo qué entendemos por grupos grandes o pequeños. El hecho es que la ejecución de las técnicas de grupo aumenta su complejidad cuanto mayor es el número de integrantes. Esto se debe, por un lado, a las mayores dificultades de coordinación, y por el otro, a que el comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño. Por ello, cuando trabajamos con grupos grandes, es preferible utilizar dinámicas que establezcan subgrupos.

   Es importante considerar que el comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño. Los grupos pequeños actúan de manera más cohesionada, sus miembros tienen más seguridad en sí, sus relaciones son más estrechas y amistosas, llegan antes al consenso y sus miembros disponen de más oportunidades y tiempo para intervenir. Por esto, en este tipo de grupos se pueden utilizar casi todas las técnicas, incluso aquellas que son poco estructuradas y muy permisivas.

   En los grupos grandes se dan las características opuestas, por lo que se buscarán técnicas muy estructuradas y poco permisivas o que estén basadas en la subdivisión en pequeños grupos. No está de más para este tipo de grupos contar con monitores de apoyo.
4. Ambiente físico: no todas las técnicas requieren el mismo tiempo y espacio. En general, el espacio físico ideal para desarrollar técnicas de grupo debe ser amplio, aislado, que disponga de sillas y mesas fácilmente desplazables, bien iluminado, que permita trabajar a varios grupos sin molestarse unos a otros, etc.
5. Características del medio externo: se refiere al clima de aceptación psicológica o rechazo que se origina alrededor del grupo.
6. Características de los miembros: como la edad, cultura, intereses, motivaciones...
7. Experiencia y capacidad del animador: el animador debe tener habilidades de liderazgo y conducción de grupos. Sin embargo, no debe ser un dirigente, sino que su rol ha de ser el de coordinador. Debe estimular la participación de personas y puntos de vista y tener conocimientos y experiencias sobre los temas y actividades que se van a desarrollar.

En general, existen unos criterios que nos informan sobre si la técnica que se ha seleccionado es o no adecuada (Gerza, 2003b):

— Que cumpla con el objetivo de aprendizaje.
— Que sea fácil generalizarla a otras situaciones fuera de la sala de capacitación.

© Ediciones Pirámide

— Que sea congruente con la cultura y madurez del grupo.
— Que sea posible realizarla (tiempo, espacio, materiales. etc.).

Y por último, que el facilitador sepa ejecutarla y carezca de inhibiciones producidas por pena o miedo a utilizarla.

8. CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS GRUPALES

Existen múltiples clasificaciones de las técnicas de grupo basadas en diferentes criterios. Los tres aspectos más objetivos de los determinantes de los grupos en acción son (Núñez y Loscertales, 1996): tamaño del grupo, participación de expertos y efectos de satisfacción o tarea.

Según el tamaño del grupo las técnicas se dividen en aquellas que están dedicadas a grupos pequeños, medianos y grandes. Ejemplo de técnicas para grupos grandes pueden ser el foro (el grupo discute informalmente un tema guiado por un coordinador), la conferencia, etc.; para grupos medianos, el debate o la discusión dirigida, y para grupos pequeños, los seminarios de trabajo (el grupo estudia de forma intensiva un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información), las comisiones, etc.

La presencia de uno o más expertos en una técnica de grupo particular puede enriquecerla mucho más y hacer que los resultados que se obtengan sean de mayor calidad. Ejemplos de técnicas con predominio de participación experta son: la entrevista pública o rueda de prensa, el simposio (un equipo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema de forma sucesiva ante un grupo), la mesa redonda o panel (expertos discuten un tema ante el grupo). Cuando además del experto participa todo el grupo, encontramos técnicas como el coloquio, la dramatización, el torbellino de ideas, los seminarios, etc.

En relación con los efectos sobre la satisfacción y la eficacia de las tareas, hemos de decir que en los primeros momentos de andadura de los grupos normalmente se recurre a las técnicas que aumentan la satisfacción para progresivamente incluir técnicas de tarea. Entre las técnicas de satisfacción encontramos las dedicadas a la presentación, a la mejora de la comunicación verbal y no verbal, a la asunción de roles, a la capacidad de empatizar, etc. Las técnicas de tarea suelen realizarse para estructurar, organizar, realizar tareas y tomar decisiones.

De entre el amplio abanico existente de clasificaciones de técnicas grupales centradas en el ámbito educativo, destacamos una clasificación actual de García y Fernández (2011), que diferencian entre:

— Técnicas de presentación.
— Técnicas de mantenimiento, que se encargan de alcanzar el grado máximo de atención y motivación y mantenerlo durante todo el tiempo posible.
— Técnicas de producción, para aprovechar al máximo la capacidad de trabajo del grupo mediante una organización adecuada de tareas.
— Técnicas de evaluación, que analizan el funcionamiento grupal y evalúan si existe o no la necesidad de realizar algún cambio.

También es necesario hacer referencia a una clasificación basada en los objetivos que se desarrollan en la técnica (Gerza, 2003a).

— Autodescubrimiento: comprende técnicas grupales enfocadas a que la persona tome conciencia de sus características como ser individual.
— Comunicación: técnicas que enfatizan las habilidades de comunicación verbal y no verbal, especialmente en las relaciones interpersonales.
— Creatividad: son técnicas grupales dirigidas a desarrollar la creatividad.

© Ediciones Pirámide

— Comportamiento de grupos: en esta categoría se incluyen técnicas centradas en la forma en que afecta a los individuos el funcionamiento de un grupo, así como la forma en que los grupos se organizan y funcionan para lograr sus objetivos.
— Habilidades gerenciales: comprende técnicas grupales enfocadas en las diversas habilidades que requiere una persona en el desempeño de funciones de liderazgo y/o directivas.
— Proceso de instrucción/aprendizaje: su objetivo es facilitar el proceso de aprendizaje y dinamizar la formación de la comunidad de aprendizaje.

9. PROCESOS DE APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

La aplicación de las técnicas de grupo debe realizarse siguiendo el guión establecido en las llamadas fichas de trabajo.

Existen muchos tipos de fichas, aunque básicamente merecen destacarse dos tipos: las estructuradas y las reducidas. Las fichas estructuradas tienen la ventaja de que son cómodas para el coordinador, ahorran tiempo de preparación y evitan la improvisación. La forma reducida cuenta con las ventajas de estimular la iniciativa, creatividad y toma de decisiones y posibilitar con mayor facilidad la adaptación a diferentes grupos y situaciones.

La información que normalmente se recoge en las fichas estructuradas es la siguiente:

— Descripción de objetivos: pretende resaltar las finalidades de la dinámica, es decir, qué es lo que queremos conseguir desarrollar con la puesta en práctica de esta dinámica.
— Formas de coordinación: expresa el papel del monitor-coordinador. Puede ser de apoyo, de información, directivo, etc.
— Condiciones de aplicación:

  • Duración: indica cuál es el tiempo que va a ocupar la dinámica. Caso de que una técnica conste de varios apartados, se mostrará la temporalidad de cada uno de ellos.
  • Número de participantes: con vistas a conseguir los objetivos, es aconsejable respetar las sugerencias respecto al tamaño grupal.
  • Recursos materiales necesarios para la ejecución satisfactoria de la técnica: papel, pizarra, bolígrafos, pañuelos, cola de engomar, etc.

— Etapas del trabajo: muestra cuáles son los pasos que debemos seguir para poder poner la técnica de grupo en práctica.
— Dificultades más usuales: anticipan las dificultades con las que el coordinador se puede encontrar de cara a que éste tenga previstas suficientemente sus respuestas.
— Temas y materias más adecuados: en el caso de que la técnica grupal trate, por ejemplo, una discusión, se señalan y/o sugieren los temas sobre los que el grupo puede debatir.
— Resultados que cabe esperar: es una anticipación de lo que va a ocurrir si la técnica se desarrolla adecuadamente. Su finalidad es evitar la improvisación, que todo vaya transcurriendo según el guión preestablecido.
— Formas de evaluación de la técnica: se mostrarán los criterios a seguir para poder comprobar que la dinámica ha tenido éxito.
— Variantes: en este apartado se muestran las posibilidades que tiene cada una de las técnicas para poder adaptarlas a diferentes grupos y situaciones.

© Ediciones Pirámide

El esquema propuesto por Marín y Medina (1997) es el siguiente:

- — Descripción: breve resumen sobre el desarrollo de la tarea.
- — Objetivos: fines que se pretende lograr con el ejercicio.
- — Tamaño del grupo: número de miembros recomendables para la realización de la técnica.
- — Tiempo de aplicación: recomendación sobre el tiempo aproximado en el que debe desarrollarse la técnica.
- — Documentación material: algunas tareas necesitan material concreto o documentación para el correcto desarrollo de la técnica.
- — Madurez del grupo: la calidad de las tareas está en función del tiempo de interacción que hayan tenido los integrantes del grupo, por lo que en cada técnica se indica el grado de madurez aconsejable para su realización.
- — Realización: pasos que deben seguirse desde el comienzo hasta el final de la técnica explicitando las instrucciones que han de exponerse a los miembros del grupo.

La ficha característica de la forma reducida únicamente plantea el guión elemental. El resto de detalles de la técnica queda a juicio del propio coordinador. De esta manera incluye:

- — Objetivos genéricos.
- — Descripción por la que se identifica la técnica.
- — Algunos comentarios de interés y relevantes para su aplicación.

10. SUGERENCIAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GRUPO

Gerza (2003c) propone unas sugerencias para la correcta aplicación de las técnicas grupales que contribuyen a su éxito en lo que se refiere tanto a la eficacia como a la satisfacción:

- — Ninguna técnica debe emplearse nunca sin que el instructor esté completamente familiarizado con la estructura, los procedimientos, los papeles y la organización de la dinámica.
- — Las técnicas deben adecuarse a la realidad particular en la que se desenvuelven los grupos. La creatividad es la principal herramienta del monitor.
- — Es necesario repasar las notas físicas o mentales antes de iniciar la técnica y ensayarla mentalmente para asegurarse de que podrá aplicarla de la manera adecuada.
- — Hay que comprobar que estén dispuestos los materiales o ayudas visuales que hagan falta. Nuestra experiencia dice que uno de los errores más graves es dar instrucciones poco precisas o claras.
- — El siguiente paso es proporcionar la información previa para iniciar la actividad, así como las reglas o información adicional cuando se requiera.
- — El papel del instructor en muchas técnicas está muy bien definido. Si éste es el caso, desempeñe su papel sin interferir en el grupo. Si no existe un papel claramente definido, observe y hágase notar lo menos posible.
- — Después de realizar la actividad, resulta esencial para cumplir con el ciclo de aprendizaje que los sujetos puedan intercambiar observaciones y opiniones acerca de lo realizado. Para ello el monitor se convertirá en un director de reuniones:
  - Primero, guíe a los integrantes del grupo para que hablen y expresen sus opiniones sobre su vivencia. Es necesario crear un clima de libertad, confianza y respeto que permita el libre debate. Las discusiones han de enfocarse en la mane-

© Ediciones Pirámide

ra en que los sujetos actuaron o representaron sus papeles, en las conductas y actitudes y en los sentimientos que experimentaron.

- Segundo, guíe y oriente las discusiones u opiniones sin imposición, de tal forma que el grupo decida su tratamiento.
- Tercero, aliente a los sujetos tímidos o introvertidos a que participen, tratando siempre de no hacer evidente su comportamiento.
- Cuarto, no actúe autocráticamente, corrigiendo errores temáticos, conceptuales o de cualquier tipo, sino que, por el contrario, someta las cuestiones a la consideración del grupo y oriente su participación.
- Quinto, guíe al grupo para que identifique los puntos clave de aprendizaje, lo que cree que ha aprendido y la manera en que se siente.
- Sexto, guíe al grupo para lograr que se generalice el aprendizaje adquirido.

11. CRÍTICAS A LA DINÁMICA PARA GRUPOS

Pese a las evidentes ventajas que presentan las técnicas de grupo, se han señalado algunas críticas que no se deben olvidar.

En general, se critica que requieren mucho tiempo para su ejecución. Este hecho es cierto si se compara con el tiempo requerido por los métodos tradicionales para presentar cualquier materia.

La crítica de mayor peso que se ha realizado es la dificultad de su medición. No existen pruebas estandarizadas que midan cuánto conocimiento han adquirido las personas. La única forma de medir el resultado en las dinámicas para grupos es el seguimiento de conductas observables.

Para concluir, más que una crítica, un problema o inconveniente que surge de la práctica en dinamización de grupos es la desmotivación inicial que los grupos pueden llegar a mostrar a veces y que dificultan o impiden tanto el desarrollo de la técnica como su eficacia.

© Ediciones Pirámide

10 Grupos virtuales

JOSÉ MANUEL GUERRA DE LOS SANTOS
ROBERTO MARTINEZ-PECINO

1. Introducción.
2. Características.
3. Problemas de interacción.
4. Tipos de grupos.
5. Comunicación en grupos virtuales.
6. Participación.
7. Usos y gratificaciones.
8. Usos perjudiciales.

1. INTRODUCCIÓN

En 1969, por encargo del Ministerio de Defensa de Estados Unidos, un equipo de ingenieros, físicos y matemáticos diseñó un novedoso sistema de comunicación con el que hacer frente a una posible catástrofe que afectase a los canales tradicionales de comunicación, basados en la conexión lineal, de los centros de datos. Con el nuevo sistema se pretendía hacer frente a la pérdida de información que podía suponer la ausencia de un eslabón en la cadena de transmisión. Con tal fin, se desarrolló un sistema denominado ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) que permitía la interconexión de una serie de ordenadores de manera no localizada, de tal modo que si uno de los puntos de acceso se viera afectado, la información pudiese fluir utilizando otras vías alternativas.

En sus inicios, la red conectó a las universidades de California, Los Ángeles, Stanford, Utah y California Santa Bárbara. El sistema, que nunca tuvo que ser utilizado como respuesta a una catástrofe, ofreció, sin embargo, el soporte necesario a lo que décadas después conocemos como Internet.

Desde sus inicios, Internet se encuentra vinculado a la capacidad de interconexión entre personas y procesos. La transmisión de información por medio del denominado medio virtual ha establecido un espacio a través del cual se relacionan, entre sí, personas, grupos y organizaciones.

Internet ha transformado el funcionamiento de los grupos en el ámbito laboral (Rico, Cohen y Gil, 2006), comunitario (Hoybye, Johansen y Tjornhoj-Thomsen, 2005) y educativo (Strijbos, Martens y Jochems, 2004), en todos los sectores y grupos de edad (Martinez-Pecino, García, Guerra y Marín, 2009; Martinez-Pecino, Cabecinhas y Loscertales-Abril, 2011), creando nuevos tipos de grupos sociales (McKenna y Green, 2002).

Los miembros de un grupo ya no necesitan estar todos presentes, ni siquiera coincidir juntos para poder realizar una tarea común o socializar a nuevos miembros. En este nuevo medio, nuevas formas grupales se han unido a otras formas ya existentes.

En el presente capítulo abordaremos el estudio de los denominados grupos virtuales o grupos *on-line,* analizando sus características de funcionamiento, problemas de interacción, tipos de grupos, sistema de comunicación, participación, gratificaciones y usos perjudiciales.

2. CARACTERÍSTICAS

Whittaker, Issacs y O'Day (1997) identificaron cinco rasgos característicos en los miembros que pertenecen a estas agrupaciones virtuales.

1. La existencia de un objetivo, interés, necesidad o actividad que les ofrece una razón para pertenecer al grupo.

© Ediciones Pirámide

2. Intensidad en sus niveles de participación, actividades e intercambios emocionales.
3. Acceso a recursos compartidos, y políticas que rigen el acceso a esos recursos.
4. Reciprocidad de información, soporte y servicios entre los miembros.
5. Existencia de reglas de uso o netiquetas (Shea, 1994).

Preece (2000), en el mismo sentido, incide en la existencia de elementos comunes, la existencia de netiquetas y el uso de la comunicación mediada por ordenador (CMO) como características de los grupos virtuales. Concretamente apunta que sus miembros:

1. Desean interactuar para satisfacer sus necesidades o llevar a cabo roles específicos.
2. Comparten un propósito determinado (un interés, una necesidad, un servicio o un intercambio de información) que constituye la razón de ser del grupo.
3. Usan unas reglas que guían las relaciones entre ellos.
4. Utilizan unos sistemas informáticos que median en las interacciones y facilitan la cohesión entre los miembros.

Además de las características indicadas, una seña identificativa es el intercambio de información y apoyo entre los miembros del grupo (Jones, 1997). Aunque parezca que un club de fans, un equipo de trabajo internacional o una asociación de coleccionistas de trenes tienen poco en común, su sentido de comunidad, su cohesión y sus niveles de confianza responden a procesos psicosociales característicos de los grupos virtuales, y comparten problemas similares en su interacción.

3. PROBLEMAS DE INTERACCIÓN

Matzat (2009) identificó tres problemas que pueden afectar a la interacción de los miembros en grupos virtuales: problemas de oportunismo (Jones y Rafaeli, 2000; Kreijns, Kirschner y Jochems, 2003), problemas de confianza (Ardichvili, Page y Wentling, 2003; Wasko y Faraj, 2000) y problemas de lealtad (Komito, 1998; Ward, 1999).

— **Problemas de oportunismo.** Muchos grupos virtuales desaparecen a causa de un nivel de actividad insuficiente por parte de sus miembros (Cummings, Butler y Kraut, 2002). Esto es debido, con frecuencia, al grado de interdependencia que se establece a la hora de realizar metas grupales. Así, un miembro puede esperar que otros contribuyan al logro de las metas grupales mientras que él puede dedicarse a las suyas particulares. Matzat (2009) indica la existencia de dos principales problemas de oportunismo: el problema del parásito y el dilema del voluntario. Cuando todos los miembros del grupo disfrutan del conjunto de recursos comunes de manera independiente a sus aportaciones, pueden surgir *miembros parásitos* que decidan que la mejor opción es disfrutar de los elementos comunes pero que sean los otros los que realicen el esfuerzo (tiempo y recursos) de conseguirlos. Un número elevado de parásitos puede lograr que no se consigan los objetivos comunes. La posibilidad de que un miembro pueda participar de los beneficios pero no necesite contribuir a ellos supone un riesgo para la propia supervivencia del grupo. Algunas comunidades virtuales dedicadas a la recopilación de copias de seguridad contemplan mecanismos por los que se controla el número de recursos descargados y el número de recursos aportados para que no aparezcan miembros *leechers* o sanguijuelas (Ardichvili y otros, 2003). El *dilema del espectador* surge cuando alguien, por ejemplo en un foro de un grupo virtual de autoayuda, solicita ayuda formulando alguna

© Ediciones Pirámide

pregunta o solicitando información con resultado negativo. En este caso, con que un solo miembro del grupo responda, ya se ha alcanzaría la meta común del grupo. Sin embargo, como descubrió Markey (2000), esta meta no se alcanza sobre todo en grupos grandes, en los que es más probable que se produzca una disolución de la responsabilidad entre los miembros del grupo.

— **Problemas de confianza.** La confianza es un factor importante en muchas interacciones sociales, junto con el nivel de participación, la incertidumbre y la interdependencia (Grabner-Krauter y Kaluscha, 2003). Cuando los miembros intuyen cierto riesgo en la información o recursos que van a compartir al dudar sobre el uso que se les va a dar, es complicado que puedan lograrse las metas grupales. Esta falta de confianza facilita la aparición de barreras que entorpecen la participación real de los miembros (Ardichvill y otros, 2003) y dificulta la adopción de conductas de colaboración y el logro de los metas grupales (Dirks y Ferrin, 2001). La pérdida de confianza por parte de las miembros produce un efecto bucle, ya que se deteriora la comunicación entre los miembros y se afronta de manera menos eficaz la tarea, lo cual a su vez desemboca en una merma de los niveles de confianza intragrupal (Bulu y Yildirim, 2008).

— **Problemas de lealtad.** El concepto de lealtad en un grupo virtual hace referencia a la permanencia y a la aceptación de las metas grupales por parte de los miembros. Zdaniuk y Levine (2001) definen el concepto de lealtad como la ayuda que se presta a los objetivos grupales aun en perjuicio de los propios intereses, y la deslealtad, como el perjuicio que se produce al grupo para lograr beneficios individuales. La permanencia en el grupo de miembros con baja participación en los objetivos grupales puede, como ya hemos visto, suponer un problema para el logro de éstos. De este modo, en miembros con una alta contribución sería deslealtad su abandono, mientras que en miembros con escasa participación la deslealtad sería permanecer en el grupo. Si por identificación con el grupo o por problemas de oportunidad miembros con baja contribución permanecen en el grupo, su permanencia «desleal» perjudica al bienestar y autoconcepto del propio grupo (Zdaniuk y otros, 2001).

4. TIPOS DE GRUPOS

A la hora de clasificar los grupos virtuales, los autores han utilizado diferentes criterios: el sistema de comunicación, la intención del grupo, el tipo de liderazgo-moderación, entre otros.

Galliani (2008) identifica, en función de la tecnología que soporta al grupo, siete grupos virtuales diferentes:

1. **Foros de discusión.** Los foros de discusión se sustentan en una base de datos alojada en un servidor que permite a los usuarios que se conecten a ella, mediante el uso de su navegador, leer los mensajes incluidos por el resto de miembros del grupo, elegir el tema de interés (de forma que se puedan filtrar los mensajes) e incluir si se desea una respuesta a los mensajes visualizados. El software que gestiona la base de datos y que los publica en la web determinará la forma en la que los usuarios visualizan los mensajes, desde publicaciones cronológicas hasta otras basadas en la temática definida. En ocasiones se incluye la posibilidad de hacer llegar a los participantes mensajes a través de correo electrónico, lo que facilita su seguimiento.

© Ediciones Pirámide

2. **Listas de correo *(email groups).*** Las listas de correo se basan en servidores de lista, que son programas que se encargan de recibir los mensajes que cada integrante emite y reenviarlos a todo el grupo (inclusive a quien lo envió), aceptar suscripciones y bajas, otorgar ayuda, dar información acerca de los miembros, etc. Los servidores de listas más conocidos son **Majordomo, Listserv** y **Listproc.** Habitualmente los mensajes, antes de su envío, son autorizados por el moderador de la lista con el fin de evitar tanto correos basura como una desviación del núcleo de interés. El ciclo de desarrollo de una lista de correo ha sido descrito por Kat Nagel (2002) en base a seis etapas:

   a) **Entusiasmo inicial:** mensajes de autopresentaciones y euforia por encontrar personas con el mismo interés.
   b) **Evangelización:** mensajes en los que algunos integrantes se lamentan acerca de las pocas personas que conforma la lista y planifican estrategias de reclutamiento para incorporar más miembros.
   c) **Crecimiento:** cada vez más gente participa en debates extensos sobre los temas propios de la lista. Sólo ocasionalmente aparecen mensajes que no se ajustan al tema de interés de la lista.
   d) **Comunidad:** montones de debates, algunos más relevantes que otros, gran cantidad de información y consejos son intercambiados, los veteranos ayudan a los nuevos miembros, se desarrollan sentimientos de camaradería, la gente bromea entre sí, los nuevos son bienvenidos con generosidad y paciencia, y todos —los expertos y los nuevos— se sienten cómodos haciendo preguntas, respondiéndolas y compartiendo opiniones.
   e) **Disconformidad con la diversidad:** el número de mensajes aumenta drásticamente, los debates ya no son del interés de la mayoría y éstos se lamentan acerca del «ruido» que hay en la lista. Una situación típica de este período es que el miembro A amenaza con irse de la lista si otras personas no se limitan al tema de interés. La persona B concuerda con la persona A. La persona C les dice a A y a B que aclaren su situación (con términos duros). Son más los mensajes «fuera de tópico» y de discusiones entre los integrantes que los de debate propios de la lista.
   f) **Etapa final. Existen dos posibilidades:**

      — **Complacencia y estancamiento:** los puristas se enfadan con todo aquel que habla de un tema «viejo» o responden con ironías a temas serios. Los nuevos miembros son desairados, muchas personas se cansan y cancelan su suscripción, el tráfico de mensajes públicos se reduce considerablemente y, paralelamente, los temas y debates más interesantes se realizan por correo «privado» entre unos pocos integrantes. Los puristas se felicitan entre ellos por haber acabado con los temas «fuera de tópico»
      — **Madurez:** unos pocos abandonan la lista enfadados, el resto participa como en el estadio 4 (Comunidad), con algunas apariciones repentinas del estadio 5 (Disconformidad con la diversidad) cada tres o cuatro semanas. Son más los que leen que los que participan, pero, después de todo, el grupo sigue funcionando.

3. **Grupos de noticias *(news groups).*** Los grupos de noticias aparecieron en 1979 y se extendieron con rapidez en la red USE-

© Ediciones Pirámide

NET. Similares a los foros de discusión en su filosofía, la diferencia existente con éstos es que los mensajes pueden ser descargados automáticamente al ordenador del usuario mediante un software específico. De esta forma se facilita la lectura y respuesta de los mensajes. En 2001 Google compró el archivo de mensajes de USENET y les dio acceso para su consulta en la web (groups.google.com).

4. **Chats.** Un chat es una herramienta que permite a un grupo de individuos dialogar mediante mensajes de texto y voz en tiempo real dentro de un espacio temático denominado sala o canal. Existen dos tipos básicos de chats: los que se encuentran alojados en una página web y los basados en software específico, como IRC (Internet Relay Chat). Basados en esta tecnología, los sistemas de mensajería instantánea (MSN, Messenger y similares) han creado un procedimiento en el que no se accede a salas sino que permite que cada persona acceda a su propio grupo de miembros, con los que pueden intercambiar tanto conversaciones (texto, audio y vídeo) como documentos de diferente formato.
5. **MUD** (*Multiple User Dimension, Multiple User Dungeon, or Multiple User Dialogue)*. Un MUD es un sistema que permite a sus usuarios convertirse en el personaje que deseen y visitar mundos imaginarios en los que participan junto a otros individuos en juegos u otro tipo de actividad. Una tendencia creciente es su uso dentro del ámbito educativo, como por ejemplo la creación de espacios virtuales en Second Life por parte de empresas y universidades (véase por ejemplo el campus virtual de la Universidad de Sevilla: http://www.us.es/univirtual/secondlife).
6. **Gestores de contenido o CMS (Content Management System).** Un gestor de contenido es un software (generalmente con licencia pública general: GNU) que permite la gestión de un sitio web sin necesidad de conocimientos de programación. Este tipo de sistemas otorga diferentes grados de permisos (para acceder o modificar) a los miembros del grupo. En general, los grupos que utilizan CMS incluyen las siguientes funcionalidades:

   1. Una base de datos que administra el registro de nuevos usuarios y la actualización de los datos de éstos.
   2. Un foro de discusión.
   3. Recursos adicionales, como noticias, artículos, enlaces, etc., que puedan resultar de interés para los miembros del grupo.

7. **Sistemas *peer to peer* o P2P.** Los sistemas P2P son software que permiten a los individuos compartir archivos de gran tamaño. Este tipo de soluciones (como WinMX, Emule, Napster, etc.) suelen incluir funcionalidades adicionales, como mensajería instantánea o chats, y además poseen sus propias webs, en las que sus usuarios pueden encontrar recursos para hacer un uso más eficaz de la herramienta.

Di Maria y Falgares (2008), en función del tipo de relación entre los miembros, diferencian entre dos grandes tipos de grupos virtuales:

- Grupos virtuales formados por individuos que se conocen en la vida real. Los miembros de estos grupos utilizan la red como un apoyo a su relación cara a cara, ampliando de esta manera la posibilidad de comunicación entre ellos.
- Grupos virtuales constituidos por individuos que no se conocen en la vida real. Los miembros de estos grupos desarrollan un sentido de pertenencia basada en su interacción *on-line* y en la identificación de un interés común.

© Ediciones Pirámide

5. COMUNICACIÓN EN GRUPOS VIRTUALES

El tipo de comunicación que se utiliza entre los miembros de grupos virtuales es la comunicación mediada por ordenador (CMO). La CMO se basa en un proceso comunicativo que se realiza a través de dos o más ordenadores interconectados, ya sea mediante mensajes de texto, voz o imágenes.

La CMO, en función de su dimensión temporal, puede ser dividida entre comunicación sincrónica y comunicación asincrónica. En la **comunicación sincrónica** tanto emisor como receptor se encuentran conectados en el mismo momento; un ejemplo de ella sería un chat. En la **comunicación asincrónica,** en cambio, no existe conexión temporal simultánea entre emisor y receptor; un ejemplo sería un foro.

En la CMO, al igual que en la comunicación cara a cara o F2F *(face to face),* podemos identificar elementos de carácter no verbal, como los emoticones o las reglas de intervención. Los emoticones son en CMO como los gestos en F2F; existen multitud de emoticones (véase la tabla 10.1), y en la mayoría de chats y MUD pueden ir acompañados de programas de ayuda para su utilización. Las funciones de estos elementos no verbales son similares a los de la comunicación F2F: proveer información, regular la interacción social y expresar intimidad (Derks, Bos y Grumbkow, 2010). Sin embargo, su carácter intencional ha hecho dudar a algunos autores de la posibilidad de que en CMO se puedan transmitir elementos no verbales más allá de lo que el propio texto incluya (por ejemplo, Sarbaugh-Thompson y Feldman, 1998). Sin embargo, estudios recientes coinciden al señalar que los emoticones tienen un efecto sobre la interpretación de los mensajes de texto (Derk y otros, 2010; Provine, Spencer y Mandell, 2007; Tung y Deng, 2007). Así, los emoticones son útiles para expresar una emoción, fortalecer la intensidad de un mensaje verbal y expresar humor si variamos la carga (positiva, negativa o neutra) de los emoticones con respecto a la carga que conlleve el mensaje de texto (Derks y otros, 2008).

TABLA 10.1

Ejemplos de emoticones

:)	Sonrisa	=))	Partirse de risa
:(	Tristeza	:-c	Llámame
;)	Guiño	:)]	Al teléfono
:D	Gran sonrisa	:-t	Límite de tiempo
:-/	Desconcierto	8-|	Ojos en blanco
:x	Enamoramiento	L-)	Perdedor
:”>	Sonrojo	:-&	Enfermo
:-*	Beso	(:!	Cansancio
:–O	Sorpresa	:-?	Pensamiento
X(	Enojo	=D>	Aplauso
:-S	Preocupación	>:P	Enojo
:))	Risa	:((	Llanto

© Ediciones Pirámide

El uso de los emoticones también viene condicionado por el tipo de entorno en el que se utilicen. Derks y colaboradores (2010), en un estudio con alumnos de secundaria, identificaron que utilizamos más los emoticones en contextos socioemocionales que en contextos de tarea, por lo que será más probable que éstos sean usados en grupos cuyo objetivo es establecer relaciones (redes sociales tipo Tuenti o Facebook) que en grupos creados para el aprendizaje o desarrollo de tareas (entornos de aprendizaje o de trabajo colaborativo).

Una distinción importante dentro de los emoticones es su nivel de realismo. Así, podemos diferenciar entre emoticones estáticos y emoticones dinámicos. Los emoticones dinámicos presentan un mayor grado de realismo, una comunicación más enriquecida y con presencia social. Como descubrieron Tung y Deng (2007), el uso de emoticones dinámicos facilita la comunicación dotándola de mayor significado social y produciendo una sensación más gratificante para los participantes.

6. PARTICIPACIÓN

Es creciente el interés de los investigadores por comprender cuáles son los factores que facilitan la participación en un grupo virtual. Conocer estos factores facilitaría la expansión de acciones económicas o sociales basadas en ellos. Así, por ejemplo, las dificultades que presentan los programas de educación para la salud basados en grupos virtuales (Redpath, Reynolds, Jaffe, Fisher, Edwards y Deaugustine, 2006) podrían ser abordados desarrollando acciones que potencien los factores facilitadores de la intención de uso de los mismos.

Lin (2006) postula un modelo explicativo para comprender la intención de participar en un grupo virtual. Dicho modelo se basa en la aplicación de la teoría de la acción razonada de Ajzen (1991) al ámbito de las nuevas tecnologías de la comunicación.

Desde dicho modelo se postula que la intención de participar se ve afectada por una actitud positiva hacia la participación en los grupos virtuales y por la percepción de control que se tiene sobre dicha participación.

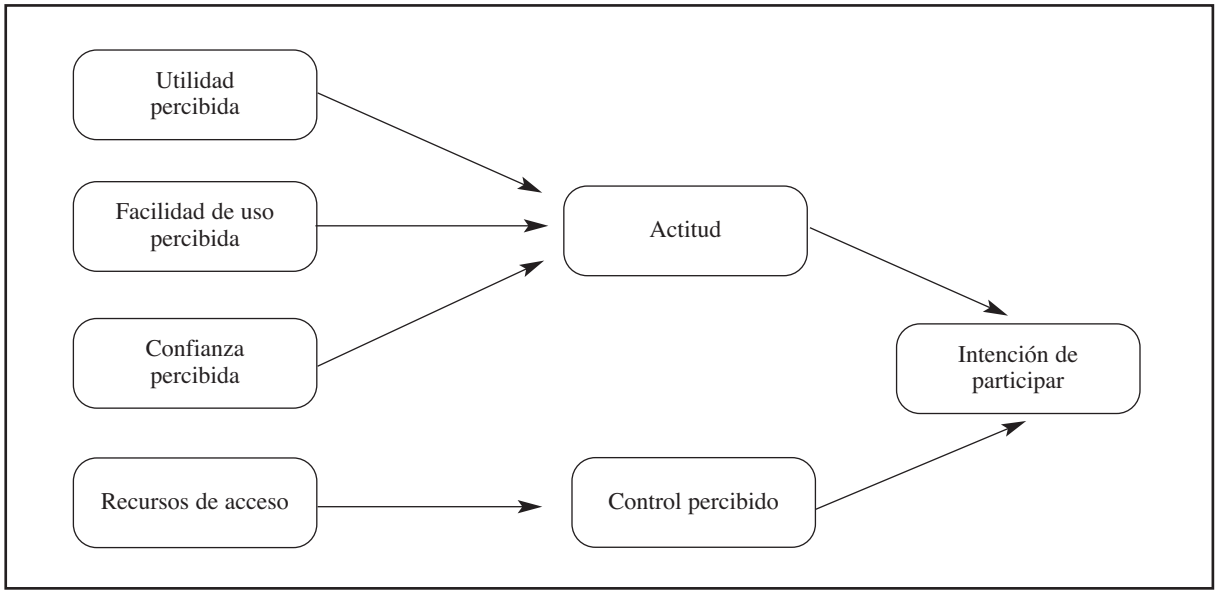


Figura 10.1.—Intención de participar en un grupo virtual (Lin, 2006).

© Ediciones Pirámide

La actitud de participación viene determinada por tres factores:

a) **El grado de utilidad que se percibe.** En la medida en que los participantes perciban que dichos grupos pueden ayudarles a satisfacer sus necesidades de entretenimiento, sociales, formativas… mejorará su actitud hacia ellos. Mostrar de manera clara qué se puede lograr participando en dichos grupos se convierte en un recurso facilitador de la intención de participar.

b) **La facilidad de uso.** El entorno digital en el que el grupo desarrolla su actividad debe ser claro y comprensible. La presencia de tutoriales o sistemas de guía para nuevos miembros son sistemas que pueden ayudar tanto a incrementar el uso de dichos entornos como la intención de participar en ellos.

c) **La confianza.** El establecimiento de confianza entre los miembros de un grupo virtual es esencial en entornos virtuales en los que la ausencia de reglas factibles crea la necesidad de confiar en que los demás se comporten de una manera socialmente adecuada. La existencia de estas expectativas es esencial para la permanencia y participación en el grupo virtual.

La percepción de control sobre la participación viene determinada por **la existencia de recursos de acceso.** Poder contar con el equipo técnico y con un acceso a Internet de suficiente calidad es esencial para no depender de situaciones externas al sujeto. Un acceso desigual, por una carencia de recursos adecuados, a los recursos del grupo dificulta una participación real en él, además de generar una falta de control sobre la propia participación.

Aunque Lin (2006) no encontró apoyo empírico al papel de las normas subjetivas (la presión de los otros para participar en dichos grupos) como precursoras de la intención de participación, los trabajos de Pelling y White (2009), también desde la teoría de la acción planeada, sí recogen apoyo al efecto beneficioso de dicho factor. Contar con el beneplácito de personas cuya opinión valoramos favorece la intención de participación. Así, el uso de iguales para fomentar la participación se convierte en una estrategia adecuada. Otra aportación del modelo de Pelling y White (2009) es la consideración de la importancia de la experiencia. Cuando los sujetos tienen el hábito de participar, desarrollan un patrón de comportamiento estable en base a la expectativa de seguir consiguiendo cubrir las necesidades que desde el grupo virtual puede alcanzar (LaRose y Eastin, 2004). La introducción en centros escolares, sociales o comunitarios de programas para facilitar la participación en grupos virtuales específicos, mediante experiencias tuteladas y controladas, puede facilitar el desarrollo de hábitos de uso que permitan mantener, más allá del fin del programa, la participación en otros grupos virtuales.

7. USOS Y GRATIFICACIONES

Un foco importante de interés para investigadores y gestores de grupos virtuales es conocer cuáles son las necesidades que la pertenencia a dichos grupos aporta a sus miembros. El rápido crecimiento del número de usuarios de redes sociales, con perfiles sociales y culturales diferentes, sólo puede ser entendido si dichos grupos virtuales ofrecen también una diversidad de gratificaciones y permiten usos también diferenciados.

La red social con mayor implantación internacional es Facebook. Su crecimiento ha sido constante y cuenta en 2011 con más de 500 millones de usuarios activos. Del estudio realizado por Park, Kee y Valenzuela (2009) se extraen cuatro tipos principales de gratificaciones que los usuarios recibían al pertenecer a esta red social como usuarios.

a) **Socialización.** Los sujetos buscan aumentar o conservar sus redes de contacto. Así se utiliza este tipo de grupos para conse-

© Ediciones Pirámide

TABLA 10.2

Páginas consultadas con mayor frecuencia en España

Posición	Página
1	Google España
2	Facebook
3	Google
4	YouTube
5	Windows Live
6	Blogger
7	Yahoo!
8	Wikipedia
9	Twitter
10	Marca
11	Lindkedln
12	El Mundo
13	El País
14	WordPress
15	MSN
16	Tuenti
17	t.co
18	As
19	La Caixa
20	Ebay España

FUENTE: Alexa.com, 2 de octubre de 2011.

guir apoyo de los otros miembros, encontrar gente interesante, sentirse parte de un grupo o permanecer en contacto con personas que ya se conocen.

***b*) Entretenimiento.** El uso de la propia red se convierte en una fuente de entretenimiento. Así, los sujetos analizados indicaron que su uso era una experiencia divertida, excitante y entretenida. Aunque la media de conexión a la red Facebook no supera los 45 minutos diarios, en otras redes como Tuenti los usuarios tienen una media de conexión media de 2 horas diarias. Este dato nos muestra cómo el uso de redes sociales se ha convertido para muchas personas en la fuente principal de ocio diario.

***c*) Identificación.** Los sujetos se sienten por una parte presionados por sus iguales a participar en ella y por otra ven la utilidad de estar presentes. La presencia en la red implica una existencia digital o identidad digital que puede ser valorada en algunos contextos como imprescindible para mantener un estatus o posición frente a sus iguales.

***d*) Búsqueda de información.** A algunos sujetos la participación en este tipo de grupos les aporta la oportunidad de poder compartir información con otros usuarios sobre servicios o productos de los que ya tienen experiencia.

8. USOS PERJUDICIALES

Aunque la participación en grupos virtuales ofrece múltiples oportunidades a sus miembros, tanto socioafectivas como económicas, sin embargo, a través de estos mismos grupos, es posible que aparezcan usos inadecuados que pueden perjudicar a uno o varios miembros. Este tipo de prácticas negativas permanecen activas incluso después de que la persona deje de pertenecer al grupo en el que cual se origina o a través del cual se expande. El papel de los moderadores y las políticas de privacidad son esenciales para controlar que puedan surgir este tipo de fenómenos que tan graves perjuicios tienen sobre el bienestar y confianza de uso de los participantes.

Nuevas formas de violencia basadas en Internet han surgido en la última década. El *boombing* y el *ciberbullying* son de las formas más habituales, aunque existen otras, como el *happy slapping,* de

© Ediciones Pirámide

preocupante crecimiento en Europa (Calvete, Orue, Estévez, Villardón y Padilla, 2009).

El *boombing* se basa en la utilización por parte del agresor o agresores de un envío masivo de correos electrónicos —por ejemplo mediante programas que crean usuarios de manera automática para burlar los bloqueos habituales de exceso de mensajes por un mismo usuario— a un usuario o a un grupo virtual. Sus efectos pueden ser muy perjudiciales y colapsar organismos públicos o privados que incorporen accesos, no protegidos, a listas de distribución mediante mensajería.

El *happy slapping* consiste en la grabación mediante teléfono móvil u otro dispositivo digital de imágenes en las que se agrede o veja a una persona, frecuentemente en situación de minoría. Las imágenes o vídeos son compartidos a través de redes sociales, depositarias de archivos y/o otros espacios de distribución digital.

Diversos estudios muestran con preocupación el incremento del *cyberbullying* y la utilización por parte de los agresores de salas de chat, mensajerías instantáneas y correos electrónicos (e.g. Finkelhor, Mitchell y Wolak, 2000; Keith y Martin, 2005). Smith, Mahdavi, Carvalho y Tippett (2006) definen el *cyberbullying* como una agresión intencionada, por parte de un grupo o un individuo, usando formas electrónicas de contacto, repetidas veces, a una víctima que no puede defenderse fácilmente por sí misma. El *cyberbullying,* como indican Ortega, Calmaestra y Mora-Merchán (2008), se diferencia de otras formas de conductas violentas en que:

— Provoca una mayor inseguridad en la víctima, que percibe que no existen lugares seguros donde pueda estar a salvo y, por tanto, vive con la sensación de estar bajo un riesgo constante de agresión.
— La agresión es observada por un número no controlado de espectadores que la pueden ver un número indefinido de ocasiones e incluso, en el caso de vídeos o fotografías, realizar copias en sus propios equipos.
— El agresor puede realizar de manera anónima sus acciones o suplantar la identidad de otra persona, lo que aumenta la sensación de falta de control y de indefensión frente a la agresión.

Además, el *ciberbullying* no presenta una forma única de actuación, sino que puede manifestarse de diferentes maneras. Willard (2006) identificó siete acciones diferentes de *cyberbullying* en función de la naturaleza de la acción que se realiza:

***a*) Provocación incendiaria:** discusión que aumenta de tono, como reflejan los descalificativos y la agresividad de los mensajes que se comparten dentro del grupo virtual. El nivel de tensión aumenta con rapidez como si de un incendio se tratara.
***b*) Hostigamiento:** envío repetido de mensajes desagradables. Este envío puede ser de manera directa a la víctima a través de su correo electrónico o sistema de mensajería instantánea o mediante mensajes en foros o listas de distribución de correos.
***c*) Denigración:** envío a los miembros del grupo o difusión pública de rumores sobre otra persona para dañar su reputación o sus amistades.
***d*) Suplantación de identidad:** haciéndose pasar por otro miembro del grupo, se realizan acciones que perjudican a la persona suplantada. En ocasiones esta suplantación implica la apropiación de contraseñas y claves de acceso.
***e*) Violación de la intimidad:** revelando a terceras personas secretos, informaciones o imágenes embarazosas de otro miembro o engañando a la persona para que difunda este tipo de información y luego compartiéndola en la red.
***f*) Exclusión:** excluir a alguien de un grupo virtual de forma deliberada y cruel.
***g*) Acoso:** mensajes y/o comentarios amenazantes o denigrantes con el fin de producir miedo o intimidar.

© Ediciones Pirámide

Referencias bibliográficas

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50,* 179-211.

Albert, S. (1977). Temporal comparision theory. *Psychological Review, 84,* 485-503.

Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly, 37* (4), 634-665.

Antón-Rodríguez, M., Díaz-Pernas, F. J., Martínez-Zarzuela, M. y González-Ortega, D. (2011). *Experiencia de uso de grupos de trabajo eficaces en aplicaciones telemáticas multimedia*. IX Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria. Alicante.

Ardichvili, A., Page, V. y Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, *7* (1), 64-77.

Ares, A. y Marín, M. (2002). El liderazgo en los grupos. En M. Marín, R. Grau y S. Yubero (dirs.), *Procesos Psicosociales en Contextos Educativos* (pp. 215-226). Madrid: Psicología Pirámide.

Argote, L. y McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8,* 333-389.

Bales, R. F. (1970). *Personality and interpersonal behavior.* Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

Bales, R. F., Strodtbeck, F. L., Mills, T. M. y Roseborough, M. E. (1951). Channels of communication in small groups. *American Sociological Review, 16,* 461-468.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Barnlund, D. C. y Harland, C. (1963). Propinquity and Prestige as Determinants of Communication Networks. *Sociometry, 26* (4), 467-479.

Bass, B. M., McGehee, C. R., Hawkins, W. C., Young, P. C. y Gebel, A. S. (1953). Personality variables related to leaderless group discussion behavior. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 48* (1), 120-128.

Bass, B. M. (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, research and applications* (3.ª ed.). Nueva York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., Farrow, D. L., Valenzie, E. R. y Solomon, R. J. (1975). Management styles associated with organizational task, personal and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology, 60,* 720-729.

Belbin, R. M. (1981). *Management Teams Why They Succeed or Fail*. Londres: Butterworth-Heinemann.

Belbin, R. M. (1993). *Team Roles al Work*. Oxford: Butrerworth-Heimemann.

Belbin, R. M. (1998). *The Coming Shape of Organisation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Benne, K. D. y Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues, 4,* 41-49.

Bettencourt, B. A., Dorr, N., Charlton, K. y Hume, D. L. (2001). Status differences and in-group bias. A

© Ediciones Pirámide

meta-analytic examination of the effects of status stability, status legitimacy, an group permability. *Psychological Bulletin*, *127* (4), 520-542.

Bettenhausen, K. L. y Murnighan, J. K. (1991). The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative Science Quarterly, 36,* 20-35.

Bettenhausen, K. y Murnighan, J. K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative Science Quarterly, 30* (3), 350-372.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1980). *El Nuevo Grid Gerencial*. Houston: Diana.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1993). *El modelo de cuadro organizacional*. México: Allison Wesley.

Blanco, A. y Fernández-Ríos, M. (1985). Estructura grupal. En C. Huici (ed.), *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: UNED.

Blanco, A., Caballero, A. y De la Corte, L. (2005). *Psicología de los grupos*. Madrid: Prentice Hall.

Bohórquez, R. y Garrido, M. A. (2010). *Medida de las relaciones interpersonales en deporte: análisis de redes sociales* (pp. 112-113). XII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte.

Bono, J. E. e Ilies, R. (2006). Carisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly, 17,* 317-334.

Borgatti, S., Everett, M. y Freeman, L. [Software de ordenador] (2011). *UCINET (Version 6.357)*. Lexington, KY: Analytic Technologies.

Borisoff, V. y Victor, D. A. (1991). *Gestión de conflictos*. Madrid: Díaz de Santos.

Borrego, Y., Rueda, S. y Medina, S. (1998). Test Sociométrico. En J. M. León, S. Barriga, T. Gómez, B. González, S. Medina y F. J. Cantero (eds.), *Psicología Social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España SAU.

Bowers, C. A., Pharmer, J. A. y Salas, E. (2000). When Member Homogeneity is Needed in Work Teams. *Small Group Research, 31* (3), 305-327.

Braarud, P. (2001). Subjective task complexity and subjective workload: Criterion validity for complex team tasks. *International Journal of Cognitive Ergonomics, 5* (3), 261-273.

Braaten, L. J. (1974-1975). Developmental phases of encounter groups and related intensive groups: a critical review of models and a new proposal. *Interpersonal Development*, *5*, 112-129.

Brabender, V. y Fallon, A. (2009). *Group Development in Practice: Guidance for Clinicians and Researchers on Stages and Dynamics of Change*. Washington, DC: American Psychological Association.

Brito, M. U. y Cáceres, T. G. (2010). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*.

Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizacional interfaces*. Reading: Addison-Wesley.

Bueno, M. R., Bohórquez, R., Garrido, M. A. y Lorenzo, M. (2009). *Medidas de Cohesión Grupal en Deporte*. Comunicación presentada a XII Congreso Andaluz de Psicología de la Actividad Física y el Deporte. Jaén.

Bueno, M. R., Garrido, M. A., Bohórquez, R. y Gomez, T. (2009). *Measures of Group Cohesion in Sport*. Comunicación presentada a 12 Issp World Congress of Sport Psychology. Marrakech.

Bulu, S. T. y Yildirim, Z. (2008). Communication Behaviors and Trust in Collaborative Online Teams. *Educational Technology y Society*, *11* (1), 132-147.

Caballo, V. (1995). *Manual de técnicas de terapia y modificación de la conducta*. Madrid: Siglo XXI.

Calvete, E., Orue, I., Estévez, A., Villardón y Padilla, P. (2009). *Cyberbullying en adolescentes de Bizkaia: modalidades y perfil de los agresores*.

Campbell, D. J. (1988). Task Complexity: A Review and Analysis. *The Academy of Management Review, 13* (1), 40-52.

Caracuel, J. C., Jaenes, J. C. y De Marco, J. M. (2011). El rendimiento deportivo en equipos de remo: el efecto Ringelmann. *Revista Andaluza de Medicina del Deporte, 4* (2), 52-57.

Carless, S. A. y De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research, 31* (1), 71-88.

Carron, A. V. y Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 31* (1), 89-106.

Carron, A. V. y Chelladurai, P. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology, 3* (2), 123-139.

© Ediciones Pirámide

Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. y Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 24* (2), 168-188.

Carron, A. V., Spink, K. S. y Prapavessis, H. (1997). Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology, 9* (1), 61-72.

Cartwright, D. y Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.

Chang, A. y Bordia, P. (2001). A Multidimensional Approach to the Group Cohesion-Group Performance Relationship. *Small Group Research, 32* (4), 379-405.

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group dynamics, 4* (1), 27-43.

Chidambaram, L. y Bostrom, R. P. (1996). Group development (I): a review and synthesis of development models. *Group Decision and Negotiation, 6,* 159-187.

Clemente, M. (1992). *Psicología Social: Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema.

Clemente, M. y Gil, P. (1987). Métodos y técnicas de investigación en los grupos. En C. Huici (ed.), *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: UNED.

Cohen, S. G. y Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management, 23* (3), 239-290.

Cornejo, J. M. (1997). Metodología de la investigación grupal. En P. González (ed.), *Psicología de los grupos: teoría y aplicación* (pp. 45-102). Madrid: Síntesis.

Cornejo, J. M. (2003a). *Técnicas de Análisis Grupal. El análisis de la interacción grupal*. [Página web]: http://www.ub.es/dppss/lps/docu/tag/tag4.htm [1 de junio de 2003].

Cornejo, J. M. (2003b). *Técnicas de Análisis Grupal. El análisis de las percepciones compartidas*. [Página web]: http://www.ub.es/dppss/lps/docu/tag/tag6.htm [1 de junio de 2003].

Covey, S. (1996). *Liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.

Cox, T. H. y Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive, 5* (3), 45-56.

Cranach, M. V., Ochsenbein, G. y Valach, L. (1986). The group as a self-active system: Outline of a theory of group action. *European Journal of Social Psychology, 16*, 193-229.

Crutchfield, R. S. (1955). Conformity and character. *American Psychologist, 10*, 191-198.

Cummings, J. N., Butler, B. y Kraut, R. (2002). The quality of online social relationships. *Communications of the ACM*, *47* (7), 103-108.

D'Adamo, O. y García, V. (2011). Liderazgo político y comunicación. En F. Molero y J. F. Morales (coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 21-45). Madrid: Alianza Editorial.

Davis, K. (1940). The Sociology of Parent-Youth Conflict. *American Sociological Review, 5* (4), 523-535.

De la Fuente, C. (2001). *Evaluación del sesgo de los jurados en situaciones simuladas de decisión individual y grupal*. Almería: Universidad de Almería.

De Visscher, P. (1991). *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes*. Grenoble: Presses Universitaires.

Derks, D., Bos, A. E. R. y Grumbkow, J. K. (2010). Emoticons and Online Message Interpretation. *Social Science Computer Review, 26* (3), 379-388.

Deutsch, M. (1958). Trust y suspicion. *Journal of conflict resolution, 2,* 265-279.

Di Maria, F. y Falgares, G. Los grupos telemáticos. En F. di Maria y G. Falgares (eds.), *Elementos de psicología de los grupos* (pp. 91-97). Madrid: McGraw Hill.

Díez, A. y Márquez, S. (2005). Utilización de sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores de un club de fútbol. *European Journal of Human Movement, 14,* 37-52.

Dirks, K. T. y Ferris, D. (2003). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, *12* (4), 450-467.

Drenth, P. J. D., Theirry, T., Willen, P. J. y De Wolf, C. J. (eds.) (1984). *Handbook of Work and Organizational Psychology,* vol. 1. Nueva York: John Wiley and Sons, Ltd.

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.

Dubrovsky, V. J., Kiesler, S. y Sethna, B. N. (1991). The Equalization Phenomenon: Status Effects in Computer-Mediated and Face-to-Face Decision-

© Ediciones Pirámide

Making Groups. *Human-Computer Interaction, 6* (2), 119-146.

Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108* (2), 233-256.

Eagly, A. H. y Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 60* (5), 685-710.

Eagly, A. H., Karau, S. J. y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117* (1), 125-145.

Echebarría, A. y Valencia, J. F. (1996). Procesos inter e intragrupales: influencia del contexto intergrupal sobre la dinámica intragrupal. En S. Ayestarán (ed.), *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural.

Eisenhardt, K. M. y Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly, 40* (1), 84-110.

Farré, S. (2006). *Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Ariel.

Fernández, J. S. (2000). *Sociología de los grupos escolares. Sociometría y Dinámica de Grupos*. Almería: Universidad de Almería.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review, 57* (5), 271-282.

Festinger, L. y Katz, D. (1972). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Finkelhor, D., Mitchell, K. J. y Wolak, J. (2000). *Online victization: a report on the nation's youth*. Alexandria, VA: National Center for Missing and Exploited Children.

Fisas, V. (2005). Abordar el conflicto: la negociación y la mediación. *Futuros*, 10, 3. Disponible en: http://www.revistafuturos.info/futuros_10/conflicto1.htm.

Forsyth, D. R., Heiney, M. M. y Wright, S. S. (1997). Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics, 1* (1), 98-103.

Foushee, H. C. (1984). Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and aircrew performance. *American Psychologist, 38* (8), 885-893.

Foushee, H. C. y Manos, K. L. (1981). Information transfer within the cockpit: Problems in intracockpit communications En C. E. Billings y E. S. Cheaney (eds.), *Information transfer problems in the aviation system (NASA TP-1875)* (pp. 63-71). Moffet Field, CA: NASA-Ames Research Center.

Fritzen, S. J. (1988). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Bilbao: Sal Terrae.

Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman B. A. y Rust, M. C. (1993). The common ingroup identity model: recategorization and the reduction of intergroup bias. *European Review of Social Psychology, 4,* 1-26.

Galtung, J. (2004). *Trascender y transformar: una introducción al trabajo de conflictos*. México: Montiel y Soriano.

García, A. J. y Troyano, Y. (2007). *Competencias comunicativas en el Espacio Europeo de Educación Superior. El alumnado mayor en el aprendizaje universitario*. Foro Internacional Comunicación y Personas Mayores. Galicia: Observatorio Galego dos Medios.

García, M. D. y Fernández, D. (2011). *Dinámicas de grupo y técnicas grupales. El liderazgo y la coordinación de los grupos*. Universidad de Córdoba. Tomado de: http://www.uco.es/servicios/informatica/windows/filemgr/download/mdgarcia/M.Dolores%20Garcia%20Fdez/texto5.htm [9 de octubre de 2011].

García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., García, E. y Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema, 18* (3), 425-432.

Gaviria, E. (2011). Visión evolucionista del liderazgo. En F. Molero y J. F. Morales (coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 21-45). Madrid: Alianza Editorial.

Gerza (2003a). *Colección de dinámicas*. [Página web]: http://victorian.fortunecity.com/operactic/88/redina.htm [1 de julio de 2003].

Gerza (2003b). *Cómo elegir la dinámica adecuada*. [Página web]: http://victorian.fortunecity.com/operatic/88/articulos/art015.htm [1 de julio de 2003].

© Ediciones Pirámide

Gerza (2003c). *Dinámicas para grupos*. [Página web]: http://victorian.fortunecity.com/operactic/88/articulos/art009.htm [1 de julio de 2003].

Gibb, C. A. (1969). Leadership. En G. Lindzey y E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psycholog,* 2.ª ed., vol. 4. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gibb, J. R. (1981). Comunicación defensive. *Journal of Communication, 11,* 141-148.

Gil, F., Rico, R. y Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo, 29* (1), 25-31.

Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal, 10* (3), 251-269.

Grabner-Krauter, S. y Kaluscha, E. A. (2003). Empirical research in online-trust: a review and critical assessment. *International Journal of Human Computer Studies, 58*, 783-812.

Graen, G. (1976). Role-makingprocesses within complex organizations. En M. D. Dunnete (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.

Guinalíu, M. (2003). *La Comunidad Virtual* [Página web]: http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comunidades [junio de 2010].

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign,* vol. 26. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman, J. R. y Porter, L. W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 417-426.

Hackman, J. R. y Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group perfonmance effectiveness: A review and proposed integration. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology,* vol. 8. Nueva York: Academic Press.

Hare, A. P. (1973). Theories of group development and categories for interaction analysis. *Small Group Behavior*, *4* (3), 259-304.

Harre, R. y Secord, P. F. (1972). *The explanation of social behaviour*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Hayes, J. A. (1997). What does the Brief Symptom Inventory measure in college and university counseling center clients? *Journal of Counseling Psychology, 44* (4), 360-367.

Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.

Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior. En R. M. Stogdill y A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.

Heuz, J. P., Raimbault, N. y Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences, 24* (1), 59-68.

Hogg, M. A. y Abrams, D. (1988). *Social identification: A social psychology of intergroup relation and group process*. Londres: Routlege and Kegan Paul.

Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review, 65* (2), 117-127.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. Nueva York: McMillan Free Press.

Hollander, E. P. y Julian, J. W. (1985). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin, 71,* 387-397.

Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace.

Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review, 4* (2), 219-245.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. En E. A. Fleishman y J. G. Hunt (eds.), *Currents developments in the study or leadership*. Carbondale, Southern Illinois: University Press.

House, R. J. y Baetz, M. L. (1979). Leadership: some empirical generalizations and new research directions. En B. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior I*. Greenwich: JAI Press.

Hoybye, M. T., Johansen, C. y Tjornhoj-Thomsen, T. (2005). Online interaction. Effects of storytelling in an Internet breast cancer support group. *Psycho-Oncology*, *14* (3), 211-220.

Hoyle, R., Pinkley, R. L. y Insko, C. A. (1989). Perceptions of social behavior: Evidence of differing expectations for interpersonal and intergroup

© Ediciones Pirámide

interaction. *Personality and social psychology bulletin*, *15*, 365-376.

Infante, E. (2003). Elementos estructurales de los grupos. En M. Marín y M. A. Garrido (eds.), *El grupo desde la perspectiva psicosocial. Conceptos Básicos*. Madrid: Pirámide.

Ivancevich, J. M. y Matteson, M. T. (1992). *Estrés y trabajo*. México: Trillas.

Izzett, R. y Leginski, W. (1974). Group discussion and the influence of defendant characteristic in a simulated jury setting. *Journal of Social Psychology, 93*, 217-279.

Jackson, S. E., May, K. E. y Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. En R. Guzzo y E. Salas y Associates (eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*: Oxford, RU: Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

Jehn, K. A. y Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 25* (6), 703-729.

Jehn, K. A., Chadwick, C. y Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management, 8* (4), 287-305.

Jones, Q. (1997). Virtual communities, virtual settlements y cyber-archaelogy: A theoretical outline. *Journal of Computer Mediated Communication*, *3* (3).

Jones, Q. y Rafaeli, S. (2000). Time to split, virtually: Discourse Architecture and Community Building create vibrant virtual publics. *Electronic Markets*, *10* (4), 214-223.

Kahn, R. y Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynammics: Research and Theory,* 2.ª ed., Elmsford, Nueva York: Row Paterson.

Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology, 82* (5), 965-990.

Keith, S. y Martin, M. E. (2005). Cyber-bullying: Creating a culture of respect in a cyber world. *Reclaiming Children and Youth, 13,* 224-228.

Keller, W. (2002). Geographic Localization of International Technology Diffusion. *American Economic Review, 92* (1), 120-142.

Kelley, H. H. (1951). Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations, 4*, 39-56.

Kemery, E. R., Bedeian, A. G., Mossholder, K. W. y Touliatos, J. (1985). Outcomes of Role Stress: A Multisample Constructive Replication. *The Academy of Management Journal, 28* (2), 363-375.

Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 45,* 819-828.

Kerwin, J. y Shaffer, D. (1994). Mock jurors versus mock juries. The role of deliberations in reactions to inadmissible testimony. *Personality and Social Psychology Bulletin, 20* (2), 153-162.

Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. y Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal, 20,* 445-465.

Kolodny, H. F. y Kiggundu, M. N. (1980). Towards the Development of a Sociotechnical Systems Model in Woodlands Mechanical Harvesting. *Human Relations, 33* (9), 623-645.

Komito, L. (1998). The Net as a foraging society: Flexible communities. *The Information Society, 14* (2), 97-106.

Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. S. (2001). Work Groups and Teams in Organizations. *DigitalCommons@ILR*. [Página web]: en *http://digitalcommons. ilr.cornell.edu/articles/389*.

Kraiger, K. y Ford, J. K. (1985). Effect-size; Meta-analysis; Performance-evaluation; Race-attitudes. *Journal of Applied Psychology, 70*, 56-65.

Kramer, G. P., Kerr, N. L. y Carroll, J. S. (1990). Pretrial publicity, judicial remedies, and jury bias. *Law and Human Behavior, 14* (5), 409-438.

Kreijns, K., Kirschner, P. A. y Jochems, W. (2003). Identifying the pitfalls for social interaction in

© Ediciones Pirámide

computersupported collaborative learning environments: a review of the research. *Computers in Human Behavior*, *19*, 335-353.

Lafond, D., Jobidon, M. E., Aubé, C. y Tremblay, S. (2011). Evidence of Structure-Specific Teamwork Requirements and Implications for Team Design. *Small Group Research, 42* (5), 507-535.

LaRose, R. y Eastin, M. S. (2004). A social cognitive theory of internet uses and gratifications: toward a new model of media attendance. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, *48*, 358-377.

Lasswell, H. D. (1961). Epilogue. En A. A. Rogow (ed.), *The Jew in a Gentile world*. Nueva York: Macmillan.

Laughlin, P. R., Branch, L. G. y Johnson, H. H. (1969). Individual versus triadic performances on a unidimensional complementary task as a function of initial ability level. *Journal os Personality of Social Pychology, 12,* 144-160.

LeVine, R. A. y Campbell, D. T. (1972). *Ethnocentrism: Theories of conflict, ethnic attitudes, and group behavior*. Nueva York: Wiley.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, *1*, 9-11.

Lewin, K. y Lippit, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminare note. *Sociometry, 1,* 191-300.

Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10,* 271-299.

Lin, H. F. (2006). Understanding behavioral intention to participate in virtual communities. *Cyberpsychology & Behavior, 9,* 540-547.

Luft, J. e Ingham, H. (1950). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Ángeles: UCLA.

MacCoun, R. J. (1996). Differential Treatment of Corporate Defendants by Juries: An Examination of the «Deep-Pockets» Hypothesis. *Law & Society Review, 30* (1), 121-162.

MacKenzie, K. R. (1997). Clinical application of group development ideas. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *1* (4), 275-287.

Mannix, E. y Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest, 6* (2), 31-55.

Marín, M. y Medina, F. J. (1997). *El grupo como instrumento de intervención social*. Sevilla: Algaida.

Markey, P. M. (2000). Bystander intervention in computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior, 16* (2), 183-188.

Martínez, C., Vera, J. J., Paterna, C. y Alcázar, A. R. (2002). Antecedentes del conflicto interrol y su relación con el autoesquema de género. *Anales de Psicología, 18* (2), 305-317.

Martínez, G. (1999). *El reconocimiento como transformación de conflictos*. [Página web]: http://www.intermediacion.com/martinezguzman.htm.

Martinez-Pecino, R., García, A. J., Guerra, J. M. y Marín, M. (2009). *El Uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación en Personas Mayores: Internet y Móvil* (pp. 7-339). XI Congreso Nacional de Psicología Social. XI Congreso Nacional de Psicología Social (11). Tarragona: Servicio de Publicaciones de la Universidad Rovira I Virgili. 2009.

Martinez-Pecino, R., Cabecinhas, R. y Loscertales-Abril, F. (2011). Mayores universitarios en la red. *Comunicar, 37,* 89-95.

Martins, L. L. y Shalley, C. E. (2011). Creativity in Virtual Work: Effects of Demographic Differences. *Small Group Research*.

Matzat, U. (2009). A Theory of Relational Signals in Online Groups. *New Media & Society*, *11* (3), 375-394.

Maynard, D. C. y Hakel, M. D. (1997). Effects of Objective and Subjective Task Complexity on Performance. *Human Performance, 10* (4), 303-330.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Nueva York: Mcmillan.

McClintock, C. G. y Liebrand, W. B. G. (1988). Role of interdependence structure, individual value orientation, and another's strategy in social decision-making: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* (55), 396-409.

McGrath, J. (1964). *Socialpsychology: A briefintroduction*. *Holt, Rinehart, and Winston*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.

© Ediciones Pirámide

McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall Inc.

McKenna, K. Y. A. y. Green, A. (2002). Virtual group dynamics. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, *16* (1), 116-127.

Médicos del Mundo. Diagnóstico intraorganizacional de género y plan de igualdad. [Mensaje en Blog]: http://planigualdadmdm. wordpress.com/ [9 de octubre de 2011].

Mendia, I. y Areizaga, M. (2005). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. [Página web]: http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/118.

Michel, J. G. y Hambrick, D. C. (1992). Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. *The Academy of Management Journal, 35* (1), 9-37.

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Abnormal Social Psychology, 67*, 371-378.

Milleke, N. F. J. y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Managem ent Review, 21* (2), 402-433.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review, 94,* 107-114.

Molero, F. (2011). La investigación del liderazgo en Psicología. En F. Molero y J. F. Morales (coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 21-45). Madrid: Alianza Editorial.

Moos, R. y Humphrey, B. (1973). *Group enviroment scale technical report*. Palo Alto: Laboratorio de Ecología Social Dpto. de Psiquiatría

Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?* Washingtong: Nervoues and Mental Diseases Publishing Co.

Moreno, J. L. (1962). *Fundamentos de la sociometría*. Buenos aires: Paidós.

Moscovici, S. (1989). Des représentations collectives aux représentations sociales. En D. Jodelet (ed.), *Les représentations sociales*. París: PUF.

Muchinsky, P. M. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo.

Munné, F. (1985). ¿Dinámica de grupo o actividad de grupo? *Boletín de Psicología Universidad de Valencia*, *9*.

Myers, N. D., Feltz, D. L. y Short, S. E. (2004). Collective Efficacy and Team Performance: A Longitudinal Study of Collegiate Football Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8* (2), 126-138.

Nagel, K. (2002). The natural cycle life of mailing lists. En A. B. Shostak (ed.), *The Cyberunion Handbook: Transforming Labor Through Computer Technology* (pp. 113-114). Nueva York: M. E. Sharpe.

Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R. y Quijano, S. D. (2008). Incertidumbre de las tareas de grupo. Propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social, 23* (2), 259-273.

Nick, C. (2009). *Le Jeu de la mort*. Francia: Rezo Films.

Nick, C., Eltchaninoff, M., Beauvois, J. L., Courbet, D. y Oberlé, D. (2010). *L'Expérience extrême: Seul face à un pouvoir l'individu est l'être le plus manipulable donc le plus obéissant*. Don Quichotte.

Núñez, T. y Loscertales, F. (1996). *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*. Barcelona: EUB.

O'Dell, J. W. (1968). Group size and emotional interaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 8* (1), 75-78.

Opp, K. D. (1982). The evolutionary emergence of norms. *British Journal of Social Psychology, 21* (2), 139-149.

O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review, 31* (4), 9-25.

Osca, A. y García-Salmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema, 22* (1), 137-142.

Osgood, C. E., Suci, G. J. y Tannembaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana: University of Illinois Press.

Paglilla, R. y Paglilla, D. (2005). La dinámica grupal de equipos deportivos. Planificación y conducción de equipos. *http://www.efdeportes.com/ Revista Digital* [En red]. Disponible en *http://www.efdeportes.com/efd83/grupal.htm*.

Palmer, G. J. Jr. (1962a). Task ability and successful and effective leadership. *Psychological Reports, 11*, 813-816.

Palmer, G. J. Jr. (1962b). Task ability and effective leadership. *Psychological Reports, 10* (3), 863-866.

© Ediciones Pirámide

Park, N., Kee, K. F. y Valenzuela, S. (2009). Being immersed in social networking environment: facebook groups, uses and gratifications, and social outcomes. *Cyberpsychology & Behavior, 12,* 729-733.

Pastor, G. (1978). *Conducta Interpersonal. Un ensayo de Psicología Social sistemática*. Salamanca: Universidad Pontificia.

Pearce, C. L. y Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics, 6* (2), 172-197.

Peiró, J. M. (1990). *Las Nuevas Tecnologías en Organización. Nuevas perspectivas psicosociales*. Barcelona: PPU S.A.

Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science, 7* (6), 615-631.

Pelling, E. L. y White, K. M. (2009). The theory of planned behavior applied to young people's use of social networking web sites. *Cyberpsychology & Behavior, 12,* 755-759.

Preece, J. (2000). *Online communities: Designing usability, supporting sociability.* Chichester, RU: John Wiley & Sons..

Prichard, J. S. y Stanton, N. A. (1999). Testing Belbin's team role theory of effective groups. *Journal of Management Development, 18* (8), 652-665.

Provine, R. R., Spencer, R. J. y Mandell, D. L. (2007). Emotional expression online. Emoticons puntuate website text messages. *Journal of Language and Social Psychology*, *26* (3), 299-307.

Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (eds.), *The handbook of social psychology,* vol. 2. Nueva York: McGraw Hill.

Puchol, L. (1993). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.

Putnam, L. L. (1982). The role of comunication in bargaining. *Human Communication Research*, *8*, 262-280.

Redpath, D. P., Reynolds, G. L., Jaffe, D., Fisher, D. G., Edwards, J. W. y Deaugustine, N. (2006). Internet Access and Use among Homeless and Indigent-Drug Users in Long Beach, California. *Cyberpsychology & Behavior, 9,* 548-551.

Reimann, C. (2000). *Hacia la transformación de conflictos: evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos*. Berghof Handbook for Conflict Transformation. Disponible en: http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/spanish_reimann_handbbook.pdf.

Rico, R., Cohen, S. G. y Gil, F. (2006). Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo. *Psicothema*, *18* (4), 743-749.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge based approach. *Academy of Management Review, 23* (1), 163-184.

Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. y Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics, 7* (2), 83-103.

Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de l'Institut Nationale Agronomique*, 1.40.

Rizzo, J. R., House, R. J. y Llrtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex I organizations. *Administrative Science Quarterly, 14*, 150-163.

Robbins, S. (1994). *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice-Hall.

Romeo, M. (1998). El focus group: modelo de estudio del comportamiento de la audiencia. *Comunicación y Cultura, 4,* 39-45.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 303* (47), 179-214.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. y Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R. W. Swezey y E. Salas (eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Westport, CT: Ablex Publishing.

Salazar, J. M. (1979). *Psicología Social*. México: Trillas.

Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teoría, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGrawHill.

© Ediciones Pirámide

Sarbaugh-Thompson, M. y Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: does saying «hi» really matter? *Organization Science*, *9* (6), 685-698.

Sarri, R. C. y Galinsky, M. J. (1974). A conceptual Framework for Group development. En P. Glasser, R. Sarri y R. Vinter (eds.), *Individual change through small groups* (pp. 71-88). Nueva York: Free Press.

Scandroglio, B., López, J. y San José, M.ª C. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema, 20* (1), 80-89.

Schein, E. H. (1988). *Innovative cultures and organizations*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Schnitman, D. F. (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas*. Barcelona: Granica.

Schopler, J., Insko, C. A., Graetz, K. A., Drigotas, S., Smith, V. A. y Dahl, K. (1993). Individual-group discontinuity: further evidence for mediation by fear and greed. *Personality and social psychology bulletin*, *19*, 419-431.

Schruijer, S. G. L. y Mostert, I. (1997). Creativity and sex composition: An experimental illustration. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6* (2), 175-182.

Schuman, S. P. (2001). Classics for group facilitators. *Group Facilitation*, *3*, 66.

Senécal, J., Loughead, T. M. y Bloom, G. A. (2008). A season-long team-building intervention: Examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 30* (2), 186-199.

Shaw, M. E. (1979). *Dinámica de grupo; psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.

Shea, V. (1994). *Netiquette*. Versión *on-line:* http://www.albion.com/netiquette/book/index.html [junio 2010].

Sherif, M. (1936). *The Psychology of Social Norms*. Nueva York: Harper.

Sherif, M. y Sherif, C. W. (1956). *An outline of social psychology*. Nueva York: Harper.

Sherif, M. y Sherif, C. W. (1953). *Groups in harmony and tension*. Nueva York: Harper y Row.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R. y Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: the robber's cave experiment*. Norman, University Oklahoma.

Shevitz, R. N. y Ohio State Univ. Research Foundation Columbus (1955). *Leadership acts. iv. an investigation of the relation between exclusive possession of information and attempts to lead*. Defense Technical Information Center.

Siebold, G. L. (2011). Key Questions and Challenges to the Standard Model of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Society, 37* (3), 448-468.

Smith, E. R. y Mackie, D. M. (1997). *Psicología Social*. Madrid: Panamericana.

Smith, G. (2001). Group development: a review of the literature and a commentary on future research directions. *Group facilitation*, *3*, 14-45.

Smith, P. K., Mahdavi, J., Carvalho, C. y Tippett, N. (2006). *An investigation into cyberbullying, its forms, awareness and impact, and the relationship between age and gender in cyberbullying*. A Report to the Anti-Bullying Alliance.

Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. Nueva York: Academic Press.

Stewart, G. L. y Barrick, M. R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *The Academy of Management Journal, 43* (2), 135-148.

Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Nueva York: Free Press.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.

Strijbos, J. W., Martens, R. L. y Jochems, W. M. G. (2004). Designing for interaction: Six steps to designing computer-supported group-based learning. *Computers & Education*, *42* (4), 403-424.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P. y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist, 45* (2), 120-133.

Tahtinen, J. y Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and Outlook. *Marketing Theory*, *2* (2), 165-188.

Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.

© Ediciones Pirámide

Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. En S. Worchel y L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chigago: Nelson-Hall.

Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflicto. En W. G. Austin y S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks-Cole.

Tajfel, H., Flament, C., Billig, M. y Bundy, R. P. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of social psycology*, *1*, 149-178.

Thibaut, J. y Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Nueva York: Willey.

Thraser, F. M. (1927). *The gang*. Chicago: University of Chicago Press.

Toro, F. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Triandis, H. C. y Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology, 74* (1), 118-128.

Triplett, N. (1898). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *The American Journal of Psychology, 9* (4), 507-533.

Tschan, F. y Von Cranach, M. (1996). Group task structure, processes, and outcome. En M. A. West (ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 95-121). Chichester: John Wiley & Sons.

Tsui, A. S., Egan, T. D. y O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly, 37* (4), 549-579.

Tung, F. W. y Deng, Y. S. (2007). Increasing Social Presence of Social Actors in E-learning environment: Effects of Dynamic and Static Emoticons on Children. *Displays, 28,* 174-180.

Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Van de Vliert, E. (1984). Conflict: prevention and escalation. En J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willens y C. J. Wolf (eds.), *Handbook of work and organizational psychology,* vol. 1. Nueva York: Wiley.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. Londres: Psychology Press.

Velázquez, O. y Aguilar, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales*. Disponible en *http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf*.

Vinyamata, C. E. (2003). *Aprender del conflicto: conflictología y educación*. Barcelona: Grao.

Voight, M. y Callaghan, J. (2001). A Team Building Intervention Program: Application and Evaluation with Two University Soccer Teams. *Journal of Sport Behavior, 24* (4), 420-431.

Vromm, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: McGraw Hill.

Vromm, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Londres: University of Pittsburgh Press.

Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

Ward, K. J. (1999). The CyberEthnographic (Re) Construction of Two Feminist Online Communities. *Sociological Research Online, 4* (1), 193-212.

Wasko, M. y Faraj, S. (2000). It is what one does': why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, *9*, 155-173.

Watson, W. E., Kumar, K. y Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal, 36*, 590-602.

West, A. M. (2004). *Effective teamwork*. Oxford: Blackwell Publishing Limited.

Whittaker, S., Issacs, E. y O'Day, V. (1997). Widening the Net. Workshop report on the theory and practice of physical and network communities. *SIGCHI Bulletin*, *29* (3), 27-30.

Wiersema, M. F. y Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal, 35* (1), 91-121.

Willard, N. (2006). Cyberbullying and cyberthreats. Effectively Managing Internet Use Risks in Schools. Versión online en: http://new.csriu.org/cyberbully/docs/cbctpresentation.pdf [septiembre 2010].

Wittenbaum, G. M. y Moreland, R. L. (2008). Small-Group Research in Social Psychology: Topics and

© Ediciones Pirámide

Trends over Time. *Social and Personality Psychology Compass, 2* (1), 187-203.

Wood, W. (1987). Meta-analytic review o f sex ditferences in group performance. *Psychological Bulletin, 102,* 53-71.

Worchel, S., Coutant-Sassic, D. y Grossman, M. P. S. (1992). Group process and productivity. En S. Worchel, W. Wood y J. Simpson (eds.), *A developmental approach to group dynamics: A model and illustrative research* (pp. 181-202). Newbury Park, CA: Sage.

Worchel, S. y Coutant, D. (2003). It takes two to tango: relating group identity to individual identity within the framework of group development. En M. A. Hogg y S. Tindale (eds.), *Group processes* (pp. 461-481). Blacwell Publishers.

Yukl, G. y Van Fleet, D. (1991). Theory and research on leadership in organizations. En M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Books.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zdaniuk, B. y Levine, J. M. (2001) Group Loyalty: Impact of Member's Identification and Contributions. *Journal of Experimental Social Psychology, 37,* 502-509.

Zenger, T. R. y Lawrence, B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *The Academy of Management Journal, 32* (2), 353-376.

Zimbardo, P. G. (2011). *Stanford prison experiment. A simulation study of the psychology of imprisonment conducted at Standford University*. [Página web]: Http://www.prisonexp.org/ [1 de octubre de 2011].

© Ediciones Pirámide

TÍTULOS RELACIONADOS

ADOLESCENTES EN CONFLICTO. 53 casos reales, *J. Urra Portillo.*

APLICANDO LA PSICOLOGÍA SOCIAL, *F. Expósito y M. Moya (coords.).*

EL ACOGIMIENTO RESIDENCIAL EN LA PROTECCIÓN A LA INFANCIA, *J. Fernández del Valle y J. Fuertes Zurita.*

EL AMOR DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL. Ni tan libres, ni tan racionales, *C. Yela García.*

EL GRUPO DESDE LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL. Conceptos básicos, *M. Marín Sánchez y M. A. Garrido Torres (coord.).*

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL. Casos prácticos, *I. Maya Jariego, M. García Ramírez F. J. Santolaya Soriano.*

FUNDAMENTOS DE PSICOLOGÍA SOCIAL, *M. Moya y R. Rodríguez-Bailón (coords.)*

FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS DE PSICOLOGÍA JURÍDICA, *M. Clemente Díaz.*

GERONTOLOGÍA SOCIAL, *R. Fernández-Ballesteros (dir.).*

INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS, *F. Gil Rodríguez y C. M.ª Alcover de la Hera (coords.).*

MANUAL DE PSICOLOGÍA COMUNITARIA, *A. Sánchez Vidal.*

MANUAL DE PSICOLOGÍA JURÍDICA E INVESTIGACIÓN CRIMINAL, *M. A. Soria Verde (coord.).*

MANUAL PARA LA AYUDA PSICOLÓGICA. Dar poder para vivir. Más allá del counselling, *M. Costa Cabanillas y E. López Méndez.*

MEDIACIÓN. Proceso, tácticas y técnicas, *R. de Diego Vallejo y C. Guillén Gestoso.*

PERSONAS MAYORES Y MALOS TRATOS, *J. Muñoz Tortosa.*

PERSONAS MAYORES EN RIESGO. Detección del maltrato y la autonegligencia, *C. Touza Gama (coord.).*

PRÁCTICAS DE PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS. Experiencias, *F. Gil Rodríguez, C. M.ª Alcover de la Hera, M. García Saiz, R. Roda Fernández y F. Rodríguez Mazo.*

PRÁCTICAS DE PSICOLOGÍA SOCIAL, *R. de Diego Vallejo y M. Chico del Río.*

PROCESOS PSICOSOCIALES EN LOS CONTEXTOS EDUCATIVOS, *M. Marín Sánchez, R. Grau Gumbau y S. Yubero Jiménez.*

PROTECCIÓN DE MENORES. Una institución en crisis, *J. Martín Hernández.*

PSICOLOGÍA AMBIENTAL, *J. I. Aragonés y M. Amérigo (coords.).*

PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS Y DE LAS ORGANIZACIONES, *V. Zarco Martín (dir.), A. Rodríguez Fernández (dir.), M.ª A. Martín-Quirós (coord.) y F. Díaz Bretones (coord.).*

PSICOLOGÍA EN EL TRABAJO SOCIAL, *M. Herbert.*

PSICOLOGÍA SOCIAL, *L. Gómez Jacinto y J. M. Cantó Ortiz (coords.).*

PSICOLOGÍA SOCIAL. Cómo influimos en el pensamiento y la conducta de los demás, *C. Rodríguez Martín (coord.).*

PSICOLOGÍA SOCIAL. De la teoría a la práctica cotidiana, *C. Paterna Bleda, M. C. Martínez Martínez y J. J. Vera Martínez.*

PSICOLOGÍA SOCIAL: PROCESOS INTERPERSONALES, *M.ª N. Quiles del Castillo, M.ª D. Morera Bello y R. Rodríguez Torres.*

PSICOLOGÍA SOCIAL: PROCESOS INTRAPERSONALES, *M.ª N. Quiles del Castillo, F. Marichal García y V. Betancort Rodríguez.*

PSICOLOGÍA SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN. Aspectos básicos y aplicados, *Y. Pastor Ruiz (coord.).*

PSICOLOGÍA SOCIAL DE LOS PROCESOS GRUPALES, *M. Marín Sánchez y Y. Troyano Rodríguez.*

SOCIOLOGÍA. Claves para un acercamiento a la realidad, *F. Cruz Beltrán, C. Gómez Jaldón, E. Gualda Caballero y M. Ruiz García.*

SOSTENIBILIDAD, VALORES Y CULTURA AMBIENTAL, *R. García Mira y P. Vega Marcote (coords.).*

TÉCNICAS MODERNAS DE PERSUASIÓN, *M. Roiz Celix.*

TRABAJANDO CON GRUPOS. Técnicas de intervención, *M. Marín Sánchez y Y. Troyano Rodríguez (coords.).*

VIOLENCIA EN PAREJAS JÓVENES. Análisis y prevención, *R. González Méndez y J. D. Santana Hernández.*

VIVIR SIN VIOLENCIA. Aprender un nuevo estilo de vida, *E. Echeburúa Odriozola, P. J. Amor Andrés y J. Fernández Montalvo.*

Si lo desea, en nuestra página web puede consultar el catálogo completo o descargarlo:

www.edicionespiramide.es